



**Universidade de  
Aveiro  
2019**

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia  
Industrial e Turismo

**JOÃO SARAIVA  
PARDINHA**

**KEY PERFORMANCE INDICATORS EM  
ALOJAMENTO LOCAL**



**Universidade de  
Aveiro**  
2019

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia  
Industrial e Turismo

**JOÃO SARAIVA  
PARDINHA**

## **KEY PERFORMANCE INDICATORS EM ALOJAMENTO LOCAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica do Doutor Rui Augusto da Costa, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

## **o júri**

presidente

**Professora Doutora Zélia Maria de Jesus Breda**  
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

**Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo**  
professora adjunta da Universidade de Aveiro

**Professor Doutor Rui Augusto da Costa**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

## agradecimentos

A conclusão deste trabalho de investigação foi apenas possível graças ao apoio e contributos de diversas pessoas, às quais pretendo demonstrar a minha gratidão em algumas palavras (que nunca serão suficientes).

De uma forma geral, quero agradecer a todos que, direta ou indiretamente, estiveram envolvidos no desenvolvimento desta investigação, nomeadamente aos peritos da área do AL que concordaram em realizar as entrevistas exploratórias, partilhando a sua experiência e conhecimentos, bem como a todos os proprietários de AL que disponibilizaram do seu tempo para responder ao questionário online. Um muito obrigado também a todos os meus familiares e amigos, por toda a motivação e força transmitidas e pela compreensão nos vários momentos de ausência.

Em particular, quero deixar o meu agradecimento aos Professores Rui Costa e Jorge Mota, pela excelente orientação, por toda a disponibilidade e compreensão demonstradas ao longo de todo o processo, e ainda pelas várias horas de partilha e troca de ideias que permitiram a consolidação desta investigação.

Um sincero obrigado a todos os meus colegas e amigos na IDTOUR, pelas palavras de apoio, trocas de ideias e todo o companheirismo demonstrado. Em especial, um agradecimento ao José Mendes por toda a flexibilidade concedida e apoio durante este processo.

Ainda que mais de 5 anos separem esta investigação da minha passagem pela Universidade de Aveiro, quero também agradecer aos amigos que fiz durante o curso, por todas as partilhas e ensinamentos, à Ana Sofia, Marta, Miguel, João, Sara e Sónia.

Quero agradecer também aos meus avós, Aleu e Madalena, e à minha afilhada, Samanta, que, mesmo sem saber, foram uma enorme fonte de motivação.

Um enorme obrigado ao Diogo, um dos principais pilares durante este processo, nunca me deixando esmorecer, inspirando-me diariamente pela prova de resiliência que nele personifica e mostrando-me que só com trabalho se realizam os objetivos.

Por último, mas não menos importante, um profundo agradecimento aos meus pais, Luísa e João, que, acima de tudo, são a razão pela qual tudo é possível. Obrigado por desde cedo me inculcaram o sentido de responsabilidade e me incentivarem a ser melhor a cada dia.

## palavras-chave

Informação Organizacional, Processo de Tomada de Decisão, Key Performance Indicators, Pequenas e Médias Empresas, Alojamento Turístico, Alojamento Local

## resumo

O atual ambiente empresarial que se assiste no setor do turismo e, em particular, ao nível do alojamento, é pautado pelo crescente nível de competitividade, associado, tanto à proliferação do número de novos agentes no mercado, como pelas constantes mudanças e níveis de exigência dos novos consumidores turísticos.

Várias investigações enunciam o uso de informação e de *key performance indicators* (KPIs) nos processos de tomada de decisão ao nível organizacional como uma forma eficiente de dar resposta aos desafios colocados pelo crescente ambiente competitivo.

Estas evidências são transversais a todos os negócios do subsetor do alojamento, independentemente da sua dimensão ou tipologia. Assim, as unidades de alojamento local (AL), que se caracterizam por serem maioritariamente de pequena e média dimensão, não são exceção; pelo contrário, a forte dinâmica registada por estas unidades no contexto nacional tem evidenciado necessidades de informação específicas.

O presente estudo tem como objeto de investigação a avaliação do uso de informação e, especificamente, de KPIs por parte de gestores-proprietários de unidades de AL de pequena e média dimensão. A metodologia adotada para a prossecução dos objetivos de investigação contemplou, numa primeira fase, entrevistas exploratórias com peritos e, numa segunda fase, a disseminação de um questionário online a gestores-proprietários de PMEs em AL.

Os resultados desta investigação consubstanciam um relevante contributo para o setor, uma vez que se debruçam sobre uma temática que ainda se encontra pouco explorada. Assim, conclui-se que os gestores de AL em Portugal valorizam o acesso a informação pertinente e a indicadores de apoio à gestão dos seus negócios, bem como, tendencialmente, recorrem a KPIs da relação com o hóspede, de atividade/ operacionais e financeiros.

**keywords**

Business Information, Decision-Making Process, Key Performance Indicators, Small and Medium Size Enterprises, Tourism Accommodation, Local Lodging

**abstract**

The current business environment in the tourism industry and, in particular, in the lodging sector is driven by the increasing level of competitiveness associated with the boom of new players in the market, as well as the current changes and levels of demand of the new tourism consumers.

Several previous studies highlight the use of information and key performance indicators (KPIs) at the organizational decision-making processes as efficient tools for thriving in the growing competitive environment.

These evidences can be found throughout the tourism accommodation businesses regardless of their size or typology. Having said that, the local lodging, that usually are small and medium size units, are no exception; on the contrary, their role in the national context has shown specific information needs.

The goal of this study is to assess the use of information and KPIs by the manager-owners of small and medium size local lodging units in Portugal. The methodological process comprised in the first place a set of exploratory interviews with experts and later on the dissemination of an online questionnaire to all manager-owners of small and medium size local lodging units in Portugal.

The results of this investigation represent an important input to the sector since there is still little research on this matter. Thus, we concluded that managers of local lodging units in Portugal consider the access to information and specific indicators relevant for the management of their businesses. In particular, these managers tend to use more widely KPIs that depicts relationship with guests, KPIs that reflect the activity/ operation of the lodging units and also financial KPIs.

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	I
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IV
ÍNDICE DE QUADROS .....	VIII
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	XI
<b>CAPÍTULO 1   INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Enquadramento da Investigação.....	1
1.2 Motivações da Investigação .....	6
1.3 Pergunta de Investigação e Objetivos.....	7
1.4 Estrutura da Investigação.....	9
<b>CAPÍTULO 2   REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Introdução.....	13
2.2 Informação e Turismo.....	16
2.3 Caracterização do Alojamento Local.....	22
2.3.1 Pequenas e Médias Empresas e o Alojamento Local .....	22
2.3.2 Retrato do Alojamento Local em Portugal.....	30
2.4 Fluxos de Informação Organizacional .....	45
2.4.1 Processos de Tomada de Decisão e <i>Big Data</i> .....	45
2.4.2 Sistemas de <i>Business Intelligence</i> .....	54
2.5 <i>Key Performance Indicators</i> para o Alojamento .....	66

2.6 Síntese e Conclusões.....	81
-------------------------------	----

## **CAPÍTULO 3 | METODOLOGIA E AMOSTRA .....85**

3.1 Introdução.....	85
---------------------	----

3.2 Instrumentos de Recolha de Dados.....	89
---	----

3.2.1 Entrevistas Exploratórias.....	89
--------------------------------------	----

3.2.2 Inquérito por Questionário .....	92
--	----

3.3 Definição da População e da Amostra .....	95
---	----

3.4 Monitorização e Tratamento dos Dados.....	100
---	-----

3.4.1 Entrevistas Exploratórias.....	100
--------------------------------------	-----

3.4.2 Inquérito por Questionário .....	106
--	-----

## **CAPÍTULO 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ..... 109**

4.1. Introdução.....	109
----------------------	-----

4.2 Caracterização da Amostra .....	109
-------------------------------------	-----

4.2.1 Dados do Inquirido .....	109
--------------------------------	-----

4.2.2 Perfil da Empresa.....	114
------------------------------	-----

4.3 Diagnóstico das Necessidades de Informação .....	119
--	-----

4.3.1 Uso de Informação nas Unidades de Alojamento Local .....	119
--	-----

4.3.2 Avaliação dos Principais <i>Key Performance Indicators</i> .....	121
--	-----

4.4 Análises Cruzadas.....	137
----------------------------	-----

## **CAPÍTULO 5 | SÍNTESE E CONCLUSÕES..... 151**

5.1 Introdução.....	151
---------------------	-----

5.2 Conclusões dos Objetivos da Investigação .....	151
--	-----

5.3 Síntese dos Principais Contributos.....	155
---	-----



5.4 Limitações da Investigação .....	161
5.5 Perspetivas para Investigações Futuras .....	164
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	167
APÊNDICE 1 – GUIÃO SEMIESTRUTURADO DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS .....	179
APÊNDICE 2 – PRINCIPAIS CONTRIBUTOS DOS AUTORES DA LITERATURA PARA AS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO.....	189
APÊNDICE 3 – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO <i>ONLINE</i> .....	193
APÊNDICE 4 – TABELAS COM AS FÓRMULAS E NOTAS EXPLICATIVAS DOS KPIS.....	203
APÊNDICE 5 – SEGMENTAÇÃO DAS UNIDADES DE AL SEGUNDO O ANO DE ABERTURA AO PÚBLICO .....	205
APÊNDICE 6 – SEGMENTAÇÃO DAS UNIDADEDES DE AL SEGUNDO A MODALIDADE, TITULARIDADE E EXPLORAÇÃO .....	207
APÊNDICE 7 – SEGMENTAÇÃO DAS UNIDADEDES DE AL SEGUNDO A NACIONALIDADE....	209
APÊNDICE 8 – CORPO DO E-MAIL ASSOCIADO À DISSEMINAÇÃO DO QUESTIONÁRIO <i>ONLINE</i> .....	211

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1</b> Necessidades de informação nas três fases do consumo turístico .....	17
<b>Figura 2.2</b> Operações hoteleiras, atividades-chave e elementos associados .....	19
<b>Figura 2.3</b> Evolução do número de unidades de alojamento em Portugal, entre 2016-2018 .....	30
<b>Figura 2.4</b> Evolução da capacidade de alojamento em Portugal, entre 2016-2018.....	31
<b>Figura 2.5</b> Número e capacidade de alojamento das unidades de AL ao nível das NUTS II, em 2016 .....	32
<b>Figura 2.6</b> Número e capacidade de alojamento das unidades de AL ao nível das NUTS II, em 2018 .....	32
<b>Figura 2.7</b> Distribuição do número de unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Norte e o <i>top 3</i> dos municípios com maior oferta, em 2018.....	34
<b>Figura 2.8</b> Distribuição da capacidade de alojamento das unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Norte e o <i>top 3</i> dos municípios com maior capacidade, em 2018 .....	34
<b>Figura 2.9</b> Distribuição do número de unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Centro e o <i>top 3</i> dos municípios com maior oferta, em 2018.....	35
<b>Figura 2.10</b> Distribuição da capacidade de alojamento das unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Centro e o <i>top 3</i> dos municípios com maior capacidade, em 2018 .....	36
<b>Figura 2.11</b> <i>Top 3</i> dos municípios com maior oferta e maior capacidade de AL na NUTS II AM Lisboa, em 2018 .....	36
<b>Figura 2.12</b> Distribuição do número de unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Alentejo e o <i>top 3</i> dos municípios com maior oferta, em 2018.....	37
<b>Figura 2.13</b> Distribuição da capacidade de alojamento das unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Alentejo e o <i>top 3</i> dos municípios com maior capacidade, em 2018.....	38
<b>Figura 2.14</b> <i>Top 3</i> dos municípios com maior oferta e maior capacidade de AL na NUTS II Algarve, em 2018.....	38

<b>Figura 2.15</b> <i>Top 3</i> dos municípios com maior oferta e maior capacidade de AL na NUTS II RA Madeira, em 2018.....	39
<b>Figura 2.16</b> <i>Top 3</i> dos municípios com maior oferta e maior capacidade de AL na NUTS II RA Açores, em 2018.....	39
<b>Figura 2.17</b> Distribuição do número de unidades de AL ao nível municipal, em 2018 .....	40
<b>Figura 2.18</b> Distribuição da capacidade de alojamento das unidades de AL ao nível municipal, em 2018.....	41
<b>Figura 2.19</b> Municípios portugueses com capacidade média por unidade de AL mais elevada, em 2018.....	43
<b>Figura 2.20</b> Capacidade média por unidade de AL dos municípios com maior número de unidades e capacidade, em 2018 .....	44
<b>Figura 2.21</b> <i>Business intelligence</i> – processo de transformar dados em informação e em ação .....	60
<b>Figura 3.1</b> Procedimentos metodológicos conducentes à apuração dos resultados .....	88
<b>Figura 3.2</b> Sistematização dos processos conducentes à definição da amostra .....	100
<b>Figura 3.3</b> Sistematização dos processos conducentes ao apuramento das listagens finais de KPIs .....	104
<b>Figura 4.1</b> Segmentação dos inquiridos segundo a faixa etária.....	110
<b>Figura 4.2</b> S Segmentação dos inquiridos segundo o género.....	110
<b>Figura 4.3</b> Segmentação dos inquiridos segundo o cargo ocupado no(s) AL(s).....	112
<b>Figura 4.4</b> Segmentação dos inquiridos segundo o departamento do(s) AL(s) em que exercem funções .....	113
<b>Figura 4.5</b> Segmentação dos inquiridos segundo o número de anos que exercem funções no(s) AL(s) .....	113
<b>Figura 4.6</b> Segmentação dos inquiridos segundo a situação profissional face ao(s) AL(s) .....	114

<b>Figura 4.7</b> Segmentação da amostra segundo a centralidade da exploração dos quartos na operação global do(s) AL(s) .....	115
<b>Figura 4.8</b> Segmentação da amostra segundo o número de anos que opera no subsetor do alojamento e, em particular, no AL .....	115
<b>Figura 4.9</b> Segmentação da amostra segundo a capacidade de alojamento do(s) AL(s).....	118
<b>Figura 4.10</b> Segmentação da amostra segundo o volume de negócios do ano anterior .....	118
<b>Figura 4.11</b> Segmentação da amostra segundo o uso de um sistema de informação, por parte dos inquiridos ou de algum assistente executivo .....	119
<b>Figura 4.12</b> Segmentação da amostra segundo a importância atribuída ao acesso a informação na gestão do(s) AL(s) e nas tomadas de decisão .....	120
<b>Figura 4.13</b> Segmentação da amostra segundo a importância atribuída ao acesso a indicadores adequados à gestão do(s) AL(s) .....	121
<b>Figura 4.14</b> Utilização dos KPIs da categoria Financeira .....	122
<b>Figura 4.15</b> Importância reconhecida aos KPIs da categoria Financeira .....	123
<b>Figura 4.16</b> Utilização dos KPIs da categoria Atividade .....	125
<b>Figura 4.17</b> Importância reconhecida aos KPIs da categoria Atividade.....	126
<b>Figura 4.18</b> Utilização dos KPIs da categoria Cliente .....	128
<b>Figura 4.19</b> Importância reconhecida aos KPIs da categoria Cliente .....	128
<b>Figura 4.20</b> Utilização dos KPIs da categoria Gestão Interna .....	130
<b>Figura 4.21</b> Importância reconhecida aos KPIs da categoria Gestão Interna.....	131
<b>Figura 4.22</b> Utilização dos KPIs da categoria Inovação .....	132
<b>Figura 4.23</b> Importância reconhecida aos KPIs da categoria Inovação.....	133
<b>Figura 4.24</b> Utilização dos KPIs da categoria Ambiente Externo.....	134

**Figura 4.25** Importância reconhecida aos KPIs da categoria Ambiente Externo.....135

**Figura 4.26** Avaliação das categorias de KPIs .....136

**Figura 4.27** Segmentação dos KPIs mais utilizados por categorias .....137

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 2.1</b> Limiares para definição de uma PME .....	23
<b>Quadro 2.2</b> Ranking dos principais municípios portugueses segundo número de unidades de AL, em 2018.....	42
<b>Quadro 2.3</b> Ranking dos principais municípios portugueses segundo a capacidade de alojamento das unidades de AL, em 2018 .....	42
<b>Quadro 2.4</b> Dimensões dos atributos que conferem qualidade à informação.....	48
<b>Quadro 2.5</b> Comparação entre medidas de desempenho tradicionais e não tradicionais .....	68
<b>Quadro 2.6</b> Tipologias de KPIs .....	72
<b>Quadro 2.7</b> Categorias e KPIs financeiros em alojamento segundo Singh e Schmidgall .....	73
<b>Quadro 2.8</b> Categorias e KPIs financeiros em alojamento segundo Kim e Ayoun .....	74
<b>Quadro 2.9</b> Categorias e KPIs financeiros em alojamento segundo Ryu e Jang.....	75
<b>Quadro 2.10</b> KPIs em alojamento segundo Bergin-Seers e Jago .....	75
<b>Quadro 2.11</b> KPIs em alojamento segundo Geller.....	76
<b>Quadro 2.12</b> KPIs em alojamento segundo Harris e Mongiello .....	76
<b>Quadro 2.13</b> Categorias e KPIs em alojamento segundo Phillips e Louvieris .....	77
<b>Quadro 2.14</b> Categorias e KPIs em alojamento segundo Kala e Bagri .....	78
<b>Quadro 2.15</b> Categorias e KPIs em alojamento segundo Wadongo et al.....	79
<b>Quadro 2.16</b> Categorias e KPIs em alojamento segundo Fáilte Ireland .....	80
<b>Quadro 3.1</b> Objetivos da investigação .....	86
<b>Quadro 3.2</b> Identificação dos peritos para as entrevistas exploratórias.....	90

<b>Quadro 3.3</b> Valores de referência na bibliografia para segmentar unidades de alojamento segundo a dimensão .....	96
<b>Quadro 3.4</b> Entrevistas exploratórias realizadas.....	101
<b>Quadro 3.5</b> KPIs adicionados no âmbito das entrevistas exploratórias .....	103
<b>Quadro 3.6</b> Categorias e <i>KPIs</i> apurados .....	105
<b>Quadro 4.1</b> Segmentação dos inquiridos segundo o nível de escolaridade .....	111
<b>Quadro 4.2</b> Segmentação da amostra segundo o número de unidades de AL detidas.....	116
<b>Quadro 4.3</b> Segmentação da amostra segundo o número de recursos humanos disponíveis .....	117
<b>Quadro 4.4</b> Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Financeira .....	124
<b>Quadro 4.5</b> Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Atividade .....	127
<b>Quadro 4.6</b> Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Cliente.....	129
<b>Quadro 4.7</b> Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Gestão Interna .....	132
<b>Quadro 4.8</b> Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Inovação .....	134
<b>Quadro 4.9</b> Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Ambiente Externo .....	136
<b>Quadro 4.10</b> <i>Top 10</i> geral dos KPIs mais utilizados.....	138
<b>Quadro 4.11</b> Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e a faixa etária .....	140
<b>Quadro 4.12</b> Posição relativa do <i>top 10</i> dos KPIs relativamente à faixa etária .....	140
<b>Quadro 4.13</b> Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e o nível de escolaridade .....	141
<b>Quadro 4.14</b> Posição relativa do <i>top 10</i> dos KPIs relativamente ao nível de escolaridade.....	142
<b>Quadro 4.15</b> Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e número de anos que os inquiridos exercem funções na(s) unidade(s) .....	142

<b>Quadro 4.16</b> Posição relativa do <i>top 10</i> dos KPIs relativamente ao número de anos que os inquiridos exercem funções na(s) unidade(s) .....	143
<b>Quadro 4.17</b> Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e a situação profissional dos inquiridos face à(s) unidade(s) .....	144
<b>Quadro 4.18</b> Posição relativa do <i>top 10</i> dos KPIs relativamente à situação profissional dos inquiridos face à(s) unidade(s).....	144
<b>Quadro 4.19</b> Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e o número de unidades de AL detidas .....	145
<b>Quadro 4.20</b> Posição relativa do <i>top 10</i> dos KPIs relativamente ao número de unidades de AL detidas .....	146
<b>Quadro 4.21</b> Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e o número de recursos humanos na(s) unidade(s).....	147
<b>Quadro 4.22</b> Posição relativa do <i>top 10</i> dos KPIs relativamente ao número de recursos na(s) unidade(s).....	147
<b>Quadro 4.23</b> Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e a capacidade de alojamento da(s) unidade(s).....	148
<b>Quadro 4.24</b> Posição relativa do <i>top 10</i> dos KPIs relativamente à capacidade de alojamento da(s) unidade(s).....	149
<b>Quadro 4.25</b> Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e o volume de negócios do ano anterior.....	150
<b>Quadro 4.26</b> Posição relativa do <i>top 10</i> dos KPIs relativamente ao volume de negócios do ano anterior.....	150



## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

AL – Alojamento Local

ALEP – Associação do Alojamento Local em Portugal

AM – Área Metropolitana

BI – *Business Intelligence*

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Classificação de Atividades Económicas

CST – Conta Satélite do Turismo

ETL - Extract, Transform and Load (Extrair, Transformar e Carregar)

F&B – Food & Beverages (Alimentação e Bebidas)

HORECA – Hotelaria, Restauração, Cafetaria e Catering

KPI – *Key Performance Indicator*

N.A. – Não Aplicável

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OMT – Organização Mundial de Turismo

PME – Pequena e Média Empresa

PIB – Produto Interno Bruto

RA – Região Autónoma

RevPAC – Receita Por Cliente Disponível

RevPAR – Receita Por Quarto Disponível

ROA – Retorno sobre o ativo

ROE – Retorno sobre o capital próprio

RNT – Registo Nacional de Turismo

RNAAT – Registo Nacional de Agentes de Animação Turística

RNAL – Registo Nacional de Alojamento Local

RNAVt – Registo Nacional de Agentes de Viagens e Turismo

RNET – Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos

SABI – Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

## CAPÍTULO 1 | INTRODUÇÃO

### 1.1 Enquadramento da Investigação

O universo dos negócios move-se atualmente mais rápido e de uma forma mais volátil do que nunca antes verificado, o que influencia e é influenciado por vários fatores tais como as condições económicas e políticas, a competitividade global, as novas tecnologias, os mercados globais cada vez mais complexos e a escassez de recursos naturais (Winston, 1996). Segundo Winston (1996), apenas as organizações que possuam capacidade de se adaptar a estas condições e, de uma forma eficiente e assertiva, consigam dar resposta aos desafios colocados pelo mercado, é que conseguirão manter-se competitivas numa era de constantes mudanças.

A crescente competitividade no mercado está associada a um conjunto de vários acontecimentos como a adoção de novas tecnologias por parte das organizações, a desregulamentação das economias e a privatização de empresas públicas (Mia & Clarke, 1999). Assim, tem-se observado um significativo aumento da oferta de bens e serviços no mercado, que ultrapassa a procura pelos mesmos, e que se tem traduzido numa maior preocupação por parte das organizações que pretendam manter-se competitivas em relação à qualidade dos seus produtos (Pavkov, Pošćić & Jakšić, 2016).

Os responsáveis pelas tomadas de decisão, quer seja nas empresas do setor privado ou nas entidades do setor público, quer seja nas pequenas e médias empresas (PMEs) ou nas grandes organizações, e até nos órgãos governamentais, estão cada vez mais conscientes para a relevância e para a necessidade de recorrer a informação estratégica, de forma a manter ou reforçar a competitividade e os níveis de inovação das suas organizações (Bergeron, 2000).

Porter (1990) refere que a capacidade das organizações de um país desenvolverem e implementarem processos de inovação e melhoria internos tem um impacto direto na competitividade das próprias nações. Por sua vez, o uso de informação é considerado fundamental nos processos de inovação e melhoria das organizações, como no desenvolvimento de novos produtos e na melhoria das operações de negócio (Hannula & Pirttimäki, 2003; Porter, 1990).

Assim, no atual contexto de competitividade de mercado e da sua globalização, a transição para uma economia baseada em conhecimento fez da informação um recurso-chave (Bergeron, 2000). As organizações estão em posição de alcançar vantagem competitiva apenas se tiverem capacidade de antecipar a informação, transformá-la em conhecimento e moldá-la em *intelligence* para servir as suas necessidades operacionais e estratégicas, bem como para melhorar o seu desempenho (Hannula & Pirttimäki, 2003; Mia & Clarke, 1999).

Seguindo a visão da economia baseada em conhecimento, atualmente o valor de uma organização depende do volume de conhecimento que circula e é usado de forma eficiente dentro da mesma (Grant, 1996).

Para além dos níveis de concorrência, os avanços tecnológicos e o advento da Internet, bem como a proliferação de inúmeras ferramentas e plataformas de partilha de conteúdos, têm contribuído fortemente para o fomento do volume de informação com que as organizações têm de lidar diariamente, evidenciando a necessidade de apostar em técnicas e ferramentas de análise de dados que sustentem as tomadas de decisão (Browning, So & Sparks, 2013; Buhalis & Law, 2008; Xiang & Gretzel, 2010; Xu, Wang, Li & Haghighi, 2017).

As análises de dados para prever tendências de mercado e melhorar o desempenho organizacional que se baseiam em *dashboards* fixos ou relatórios mensais produzidos pelos departamentos de marketing ou financeiro, já não vão ao encontro das necessidades dos responsáveis pelas tomadas de decisão, nem respondem aos desafios no atual ambiente competitivo. Hoje em dia, os gestores organizacionais exigem consultas de dados e informação *had hoc* com resultados quase imediatos, *key performance indicators* (KPIs) dinâmicos e ajustados às necessidades do negócio e sistemas de informação e avaliação de desempenho otimizados para as suas necessidades (Azvine, Cui, Nauck & Majeed, 2006).

Em particular, os sistemas de informação que apoiam o processo de tomada de decisão procedem ao tratamento bruto dos dados para gerar informação e, posteriormente, a apresentar em diferentes formatos (como relatórios, tabelas, gráficos, *dashboards*) aos vários níveis de tomada de decisão: operacional, tático e estratégico. Ainda assim, os executivos organizacionais, para além de tomarem decisões com base em dados concretos e informação estratégica, muitas vezes, também se baseiam na sua própria experiência, intuição e percepção (Silahtaroğlu & Alayoglu, 2016).

Segundo Hannula e Pirttimäki (2003), um sistema de *business intelligence* (BI) assume, precisamente, um papel central na produção de informação atualizada e pertinente para tomadas de decisão operacionais e estratégicas. As organizações que encerrem processos de desenvolvimento e implementação de sistemas de BI colocam-se numa posição que lhes permite obter maior controlo sobre os fluxos de informação e que promove a melhoria das tomadas de decisão, que, por sua vez, criam vantagem competitiva e evidenciam novas formas de rendimento (Pavkov et al., 2016).

Algumas das vantagens elencadas sobre a adoção de sistemas de BI estão relacionadas com a qualidade dos fluxos de informação que circulam dentro da organização; eficiência em analisar e visualizar dados; diminuição dos custos associados aos processos de tomada de decisão; acessibilidade via Internet; e aumento da eficácia e eficiência das decisões (Tutunea & Rus, 2012).

Desta feita, a importância de recorrer a informação de qualidade é transversal a qualquer organização, independentemente do ramo de atividade ou da sua dimensão, sendo que, Tutunea e Rus (2012) confirmam que num ambiente competitivo, uma decisão acertada, tomada no *timing* correto e baseada num sistema de BI eficiente pode constituir uma vantagem competitiva para uma empresa de pequena e média dimensão.

Devido à sua natureza, estrutura e vocação para nichos de mercado as PME's são muitas vezes descritas enquanto organizações flexíveis, sendo que os sistemas de informação consubstanciam, precisamente, o elemento-chave para qualquer organização flexível do futuro (Levy & Powell, 1998).

As PME's ocupam uma posição de grande relevância no desenvolvimento económico e social dos países (Olszak & Ziemia, 2008; Scholz, Schieder, Kurze, Gluchowski & Böhringer, 2010), sendo inclusivamente referenciadas como a “espinha dorsal” da economia europeia ao nível do emprego e crescimento económico (Comissão Europeia, 2017; Olszak & Ziemia, 2012).

Em particular, as PME's são igualmente predominantes e cruciais para o setor do turismo, uma vez que operam nas mais variadas atividades características deste setor, como o alojamento, restauração, transportes e atividades de animação turística (Bergin-Seers & Jago, 2007).

O turismo é considerado uma das principais atividades económicas ao nível global, uma vez que, *per se*, contribui com 30% das exportações de serviços e 7% do total das exportações no mundo, representa 10% do produto interno bruto (PIB) mundial (contado com as contribuições diretas, indiretas e induzidas) e 1 em cada 10 postos de trabalho gerados no mundo é no setor turístico. Complementarmente, a relevância do turismo e os efeitos multiplicadores da sua atividade prestam um forte contributo na resposta a outros desafios prementes das sociedades modernas, como a preservação do património cultural (material e imaterial), a proteção ambiental, a paz e segurança mundial e o desenvolvimento sustentável (OMT, 2018).

No decorrer da atividade turística os visitantes deixam um considerável rasto de dados e informação que os acompanha desde o planeamento e escolha do destino até às *reviews* e partilha de experiências depois da viagem. Contudo, esta valiosa informação normalmente não é monitorizada ou permanece inutilizada (Fuchs, Höpken & Lexhagen, 2015).

Considerando a oferta do produto turístico global, as unidades de alojamento assumem papel central no sistema turístico, tanto na captação de visitantes, como na modelação do destino e produto turísticos (Gunasekaran & Anandkumar, 2012; Nuntsu, Tassiopoulos & Haydam, 2004), constituindo, ainda, relevantes meios de produção de informação (Mia & Patiar, 2001; Santos, Gomes & Arroteia, 2012). Esta evidência é comprovada, em parte, pela predominância de variáveis e indicadores associados aos meios de alojamento nas principais fontes de informação estatística nacionais, como a plataforma Travel BI, do Turismo de Portugal, e as várias publicações e dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística (INE).

Scarinci e Richins (2008) identificam o elevado nível de competitividade, conjuntamente com o aumento da fragmentação e complexidade do mercado, o nível de exigência e ponderação face à decisão de compra por parte dos consumidores e as tecnologias da comunicação como as principais tendências que tem vindo a marcar o subsector do alojamento turístico.

Em particular, as PME's do subsector do alojamento, perante um ambiente organizacional volátil e em permanente mudança, apresentam-se mais vulneráveis e suscetíveis às alterações do mercado. Contudo, devido ao seu contributo crítico e efeito multiplicador na economia, tanto a nível local, como nacional, estas PME's revelam-se muito importantes (Murphy & Kielgast, 2008).

A competitividade sentida no subsector do alojamento fica a dever-se, em grande parte, à proliferação dos meios de alojamento alternativos, estimulada pelo surgimento de plataformas

digitais que permitem a divulgação e reserva de unidades de alojamento distintivas, nomeadamente, a Airbnb (Airbnb, 2018; Guttentag, 2015). Não obstante ao reforço da concorrência no mercado, o aparecimento de novas unidades de alojamento alternativo estimula um maior número de visitantes, que, por sua vez, traduz-se em efeitos positivos na economia do turismo (Guttentag, 2015).

À semelhança do que acontece ao nível internacional, em Portugal também se tem assistido a um crescimento marcadamente acelerado do número de unidades de alojamento alternativo à hotelaria tradicional (Sousa, 2017). O arrendamento temporário de alojamento privado tem-se revelado uma realidade cada vez mais presente na conjuntura nacional, nomeadamente, através da plataforma da Airbnb (Airbnb, 2016).

No caso português, o Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril e pela Lei n.º 62/2018, de 22 de agosto reconheceu as unidades de alojamento alternativo que prestem serviços de alojamento temporário, mediante remuneração, mas que não reúnam os requisitos legalmente exigidos para serem classificadas como empreendimentos turísticos, como estabelecimentos de alojamento local (AL).

Os dados recolhidos das bases de dados oficiais do Turismo de Portugal (em particular, o RNAL – Registo Nacional de Alojamento Local) comprovam o impacto que as unidades de AL têm no contexto da oferta de alojamento nacional, crescendo ininterruptamente nos últimos três anos e fixando-se nas 73.639 unidades, que representa cerca de 90% da oferta total (correspondendo a uma capacidade de alojamento para 427.548 utentes/ hóspedes), em 2018.

Lee, Reynolds e Kennon (2003) evidenciam a importância de divulgar informação sobre a oferta de alojamento alternativo (complementarmente à informação sobre a oferta tradicional de alojamento), uma vez que se traduziria em mais-valias para os consumidores (mais informação sobre a oferta disponível), para os empresários do subsetor (mais informação sobre os concorrentes) e para as entidades que gerem/ dinamizam os destinos turísticos.

A proliferação do número de unidades de AL está, entre outros fatores, associada às baixas barreiras à entrada de novos negócios neste subsetor (Buhalis & Peters, 2006; Quinn, Larmour & McQuillan, 1992). Por sua vez, esta situação tem contribuído, tanto para o incremento dos níveis de competitividade no mercado (Agbejule & Burrowes, 2007), como para a crescente consciencialização da necessidade de tomadas de decisão eficazes (Haktanir & Harris, 2005).

Neste contexto, Kala e Bagri (2014) referem que é fundamental para os gestores das unidades de alojamento definir e adotar o uso de KPIs relevantes e de confiança para a análise do desempenho organizacional e para a obtenção de vantagens competitivas.

## 1.2 Motivações da Investigação

Após o enquadramento da presente investigação, enumeram-se de seguida as principais motivações para a realização da mesma. Desde logo, as temáticas da tomada de decisão organizacional e, em particular, do uso de KPIs consubstanciam áreas de interesse pessoal para o investigador.

A escolha do alojamento local como objeto de análise tem por base dois motivos principais, a saber: (1) a forte dinâmica registada neste subsetor, tanto pelo lado da oferta, como da procura; e o surgimento de plataformas *online* que resultam do cruzamento da realidade do AL com a temática dos KPIs (ou a informação, no sentido lato), nomeadamente o Travel BI, do Turismo de Portugal, e o AirDNA, que fornece *insights* sobre os dados recolhidos do Airbnb. Estas evidências ajudam a validar a pertinência da presente investigação.

Quinn et al. (1992, p. 11, tradução nossa) defendem que “as pequenas empresas ocupam uma posição importante na indústria da hospitalidade e é imperativo que se conheça mais sobre estas e sobre os seus proprietários para que se possa alcançar maior sucesso”. Este mote lançado por Quinn et al. (1992) alerta para a importância de gerar mais e melhor informação que permita compreender melhor este subsetor em ascensão, bem como colmatar a lacuna existente na literatura que envolve os pequenos e médios negócios do alojamento alternativo.

Investigações realizadas nesta área por outros autores permitiram identificar lacunas existentes ao nível da investigação científica que envolve PMEs ou o subsetor do alojamento:

- Santos, Gomes, Arroiteia, Coelho e Silva (2010) justificam a crescente necessidade de informação rigorosa e atualizada sobre as unidades de alojamento em Portugal, independentemente da sua forma jurídica ou classificação legal, de forma a permitir aos decisores e investidores conhecerem a situação económica e financeira destas unidades;



- Lee-Roos e Ingold (1994) alertam para a existência de uma falha de comunicação entre académicos/ investigadores e os gestores-proprietários de PME's em hotelaria que precisa ser colmatada. Estes autores referem ainda que devido às dificuldades em aceder aos pequenos negócios de hotelaria, muitas vezes, os investigadores acabam por depender da especulação e generalização das investigações aplicadas a grande hotéis e cadeias internacionais;
- Bergeron (2000) sugere que existe uma necessidade de compreender melhor as necessidades e o uso de informação por parte das PME's;
- Patiar e Mia (2008) referem que é imperativo que os gestores de negócios de alojamento turístico possuam pleno conhecimento dos benefícios associados ao uso de sistemas de informação para os processo de tomada de decisão.

Tendo por base estas lacunas identificadas, considera-se fundamental aprofundar a investigação científica sobre a relação e as implicações do uso de informação para as tomadas de decisão ao nível dos pequenos e médios negócios do subsector do alojamento. Desta forma, aproximando o conhecimento académico da realidade dos gestores de PME's do alojamento turístico.

### 1.3 Pergunta de Investigação e Objetivos

Quivy e Campenhoudt (1995) referem que o sucesso de qualquer trabalho de investigação em ciências sociais está dependente da capacidade do investigador em enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de investigação, da qual resulta o encadeamento e o fio condutor da investigação.

Neste seguimento, a pergunta de investigação que justifica e motiva as decisões e opções tomadas em prol do desenvolvimento da presente investigação é a seguinte:

Quais os principais fatores que influenciam os gestores-proprietários de empresas detentoras de unidades de alojamento local de pequena e média dimensão, em Portugal, na seleção e análise de *key performance indicators* como ferramentas de apoio às tomadas de decisão?

De forma a dar resposta à pergunta de investigação, o objetivo principal do presente estudo passa por: avaliar o uso de informação e, em particular, dos KPIs nos processos de tomada de decisão ao nível das PMEs de AL em Portugal.

Paralelamente, no decorrer da investigação estabeleceram-se alguns objetivos específicos, motivados, por um lado, pelas correntes de pensamento refletidas na revisão da literatura, e, por outro, pelos dados secundários recolhidos e analisados. Nomeadamente:

- Conhecer a relação existente entre a informação, enquanto recurso organizacional, e o setor do turismo, em particular, ao nível das unidades de alojamento;
- Caracterizar as unidades de AL perante os quadros conceptuais dos meios de alojamento alternativos e de pequena e média dimensão;
- Retratar o universo da oferta de AL em Portugal, ao nível nacional, regional, sub-regional e, especialmente, segmentado por município;
- Compreender o papel dos fluxos de informação nos processos de tomada de decisão em turismo e, em particular, nas unidades de alojamento;
- Avaliar o potencial dos sistemas de informação de *business intelligence* no apoio à gestão de pequenos e médios negócios turísticos e do subsetor do alojamento;
- Conhecer os principais KPIs referenciados em investigações que envolvam unidades do subsetor de alojamento;
- Propor um quadro de referência dos KPIs mais utilizados pelos gestores-proprietários de AL, devidamente categorizados;
- Apurar as principais ações concretas tomadas em função dos KPIs mais populares entre os gestores-proprietários do AL;
- Conhecer o perfil dos gestores-proprietários e das empresas que detêm as unidades de AL de pequena e média dimensão.

## 1.4 Estrutura da Investigação

A presente investigação contempla duas componentes distintas na sua natureza mas que se complementam, nomeadamente: uma componente teórica de revisão da literatura; e outra componente empírica de recolha e análise de dados primários. Assim, esta investigação respeita a estrutura que a seguir se descreve.

A revisão da literatura inicia-se com um subcapítulo que se debruça sobre a relação entre a **Informação e Turismo**. Este subcapítulo retrata a importância da informação ao nível organizacional e evidencia o surgimento do paradigma da “era da informação”, que se caracteriza pela democratização e facilidade de obtenção de elevados volumes de dados e informação. Posteriormente é referida a transversalidade associada à informação, fazendo com que esta chegue a vários setores de atividade económica. Neste âmbito, o setor do turismo assume particular relevância pois tem registado uma forte dinâmica face à informação de mercado disponível. Por último, é evidenciado o papel das unidades alojamento no sistema turístico, colocando-as numa posição privilegiada perante o manancial de informação que circula no setor.

O segundo subcapítulo apresenta a **Caracterização do Alojamento Local** e subdivide-se entre a **Definição e Caracterização das Pequenas e Médias Empresas e o Alojamento Local** e uma análise de dados secundários que permite traçar o **Retrato do Alojamento Local em Portugal**.

Ao nível das PME's e do AL começa-se por evidenciar a relevância económica e social que estas empresas apresentam, tanto na Europa, como especificamente no caso português. De seguida, a literatura revela que as PME's, muitas vezes, são responsáveis pela introdução de mudanças no mercado, nomeadamente através da sua capacidade em oferecer produtos diferenciadores devido à sua vocação para nichos de mercado, personalização e flexibilidade. Paralelamente, é referido que as baixas barreiras à entrada de novos negócios têm estimulado o surgimento de PME's em turismo, em particular, de meios alternativos de alojamento. Desta feita, é realizado um levantamento das características que tornam estas unidades de alojamento alternativo distintivas e atrativas, enunciando o Airbnb como uma plataforma de oferta de unidades de alojamento alternativo. Contudo, a investigação realizada nesta área comprova que não existe uma definição universalmente aceite para as unidades de alojamento alternativo, sendo que estas variam consoante as leis aplicadas em cada país. No caso de Portugal a grande maioria das unidades

de alojamento alternativo assume a figura de AL. Este subcapítulo termina com a descrição do Regime Jurídico dos Estabelecimentos de Alojamento Local.

Por outro lado, o retrato do AL em Portugal apresenta a análise dos dados secundários retirados do RNAL. Seguindo uma abordagem *top-bottom*, primeiramente é apresentada uma análise comparativa e evolutiva (entre 2016 e 2018) de âmbito geográfico nacional, entre o AL e os empreendimentos turísticos, tanto para o número de unidades de AL, como para a capacidade de alojamento das mesmas. Posteriormente são realizadas análise ao ano mais recente (2018) de âmbito regional, sub-regional e local. No âmbito local são apresentados mapas com a distribuição da oferta de AL por município.

O terceiro subcapítulo da revisão da literatura está relacionado com os **Fluxos de Informação Organizacional** e é composto pelos **Processos de Tomada de Decisão e *Big Data***, e **Sistemas de *Business Intelligence***.

Para os processos de tomada de decisão e *big data*, inicialmente é evidenciada a existência de vários fluxos dentro de uma organização, sendo que um deles diz respeito ao fluxo de informação. De seguida é apresentada a ideia de que, ao nível global, os elevados volumes de informação existente e o crescente número de agentes no mercado têm reforçado os níveis de competitividade. De forma a fazer face a esta realidade, determinados autores referem as tomadas de decisão eficientes como um meio para alcançar vantagem competitiva, bem como apresentam as principais características que conferem qualidade à informação. Posteriormente, a discussão sobre a qualidade *versus* quantidade de informação leva à exploração do conceito de *big data*. Por sua vez, o *big data* apresenta uma forte ligação às tecnologias de informação para suporte dos processos internos.

A referência às tecnologias de informação permite a ligação à temática dos sistemas de *BI*. Relativamente a estes, inicia-se uma discussão sobre a sua crescente relevância nas organizações, bem como a ausência de uma definição consensual entre as várias referências bibliográficas. A revisão da literatura revela que os sistemas de *BI* são maioritariamente adotados por grandes empresas, mas que a mudança deste paradigma já se iniciou e as PMEs, cada vez mais, recorrem a este tipo de sistemas. A última reflexão deste subcapítulo debruça-se sobre a forte relação existente entre o setor do turismo e as tecnologias, que, por sua vez, tornou natural a transição para a adoção de sistemas de *BI* por parte de empresas turísticas.

O último subcapítulo diz respeito aos ***Key Performance Indicators para o Alojamento***, este que é introduzido através da relevância que a monitorização e os indicadores de apoio têm para os processos de tomada de decisão nas organizações. Posteriormente é realizada uma análise histórica que evidencia a transição da utilização/ valorização quase exclusiva de indicadores financeiros, para o cenário atual onde estes coexistem nos mesmos modelos conceptuais com indicadores não-financeiros/ operacionais. O último contributo deste subcapítulo prende-se com o levantamento de listagens de KPIs, devidamente categorizadas, que têm vindo a ser sugeridas por vários autores ao longo dos estudos realizados sobre esta temática aplicada, em especial, ao subsetor do alojamento.

Concluída a componente teórica são apresentados os procedimentos metodológicos conducentes à recolha e análise dos dados primários. Em particular, são descritos os dois instrumentos de recolha de dados - entrevistas exploratórias e questionários *online*, sucedendo-se a definição da população e da amostra da investigação e, por fim, a apresentação do planeamento e monitorização das respostas.

Os últimos dois capítulos dizem respeito, respetivamente, à análise dos resultados do questionário, com recurso a frequências absolutas e relativas, bem como ao cruzamento de variáveis (*crosstabs*); e às conclusões da presente investigação que incluem a identificação de algumas das limitações, os principais contributos retirados e as pistas deixadas para investigações futuras.



## CAPÍTULO 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Introdução

A revisão da literatura assume-se como um elemento de grande relevância para o desenvolvimento de conhecimento científico, uma vez que todo o trabalho de investigação, de alguma maneira, insere-se em linhas de pensamento/ investigação anteriormente exploradas e que devem ser tidas em consideração. É fundamental garantir o bom enquadramento de um projeto de investigação que se pretenda iniciar nos quadros conceptuais já existentes (Fachin, 2005; Quivy & Campenhoudt).

Assim, o suporte teórico da presente investigação foca-se em três temáticas principais que se encontram refletidas ao longo de todos os subcapítulos que constituem a revisão da literatura, nomeadamente: a importância da informação; o papel das PMEs; e o desempenho do subsetor do alojamento turístico.

Atualmente, a informação desempenha um papel indiscutivelmente importante no meio organizacional, inclusivamente, Mintzberg (1972) sugere que os gestores das organizações ocupam cerca de metade do seu tempo a lidar com informação, ora proveniente de fontes internas, ora de fontes externas à organização.

Contudo, a perceção da importância da informação pode ser influenciada por diversos fatores de contexto, como a estrutura do mercado, a tecnologia disponível e avanços tecnológicos e a incerteza ambiental (Mia & Chenhall, 1994).

O crescente ritmo a que os dados e a informação surgem no mercado tem criado a necessidade das organizações se adaptarem, desenvolvendo estratégias e adotando ferramentas que lhes permitam competir no mercado global (Phillips-Wren & Hoskisson, 2014; Frizzo-Barker, Chow-White, Mozafari & Ha, 2016).

Em particular, a proliferação acelerada dos dados e informação disponíveis conduziu, não só à crescente adoção de sistemas de *business intelligence* (BI), como ao alargamento do uso destes mesmos sistemas de informação. O uso de sistemas de BI evoluiu para uma realidade onde estes servem como uma importante ferramenta de apoio aos gestores-proprietários organizacionais nos processos de tomada de decisão (Pavkov et al., 2016).

No meio organizacional, cada negócio e cada colaborador representam uma fonte de informação, não só dentro da própria organização, mas também nas relações que se estabelecem com o exterior (Yan-Li & He-feng, 2016).

As organizações modernas compreendem um vasto e diversificado conjunto de interações ao nível individual/ pessoal, organizacional e ambiental. O papel desempenhado pelos sistemas de informação no contributo para a sobrevivência das organizações é afetado e afeta, precisamente, essas diferentes interações (Gordon & Narayanan, 1984).

Pavkov et al. (2016) sistematizam as principais funções de um sistema de *BI* que passam pela observação, compreensão, reação, antecipação e reorganização, envolvendo um processo cíclico no qual os dados e a informação de negócio, recolhidos através de diferentes técnicas e ferramentas, são transformados em conhecimento.

A literatura produzida nesta área tem vindo a enfatizar o impacto positivo que a informação fornecida pelos sistemas de *BI* tem nas tomadas de decisão, particularmente quando as organizações operam em ambientes competitivos (Popovič, Hackney, Coelho & Jaklič, 2012).

Uma das conclusões do estudo realizado por Silaharoğlu e Alayoglu (2016) indica que independentemente da natureza (setor privado, público ou terceiro setor) ou da dimensão de uma organização, a necessidade de informação útil e de qualidade para as suas tomadas de decisão é transversal.

Esta evidência é reforçada por Bergeron (2000) ao afirmar que os agentes responsáveis pelos processos de tomada de decisão, desde o setor privado ao público, como das pequenas e médias empresas (PMEs) às grandes empresas, estão cada vez mais conscientes da necessidade de gerir e usar informação de forma estratégica com vista a manter ou incrementar a sua competitividade organizacional e os seus níveis de inovação.

No caso particular das PMEs denota-se um excessivo volume de dados e, simultaneamente, uma falta de informação útil e de conhecimento, o que evidencia a dificuldade destas empresas em analisar e transformar os dados brutos. Paralelamente, os gestores das PMEs, na maioria dos casos, recorrem à sua experiência e sensibilidade como base para as tomadas de decisão, o que constitui um elevado risco de erro. Como forma de melhorar estas situações, os sistemas de *BI*



surgem como uma solução adequada para os gestores das PMEs trazendo inúmeros benefícios e vantagens para os seus negócios (Papachristodoulou, Koutsaki & Kirkos, 2017).

Não obstante à predominância e relevância das PMEs no desenvolvimento económico e social dos países (Olszak & Ziemba, 2008; Scholz et al., 2010), a maioria dos casos de adoção de sistemas de BI estão associados a grandes empresas, ainda que estes apresentem uma importante fonte de vantagem competitiva para as PMEs (Olszak & Ziemba, 2012; Tutunea & Rus, 2012).

A informação proveniente dos sistemas de BI assume um importante papel nos processos de avaliação do desempenho organizacional, estes que, segundo Bergin-Seers e Jago (2007), constituem um desafio para qualquer organização que os pretenda implementar e, em particular, para as empresas de pequena e média dimensão.

Em 2016 as PMEs, segundo os dados da Comissão Europeia (2017), representaram cerca de 99,8% do total do número de empresas e 66,6% do total do emprego no espaço europeu, chegando, dessa forma, a todos os setores de atividade da economia.

Em prol da sua sobrevivência e competitividade no mercado da “era da informação”, as PMEs em turismo têm-se envolvido cada vez mais em processos de recolha e análise de dados, informação e conhecimento através de metodologias formais e informais, de forma a conceber estratégias científicas e racionais que lhes permitam prosperar e fazer face aos desafios colocados (Köseoglu, Ross & Okumus, 2015).

As PMEs operam em diversas atividades que, direta ou indiretamente, estão relacionadas com o setor do turismo, tais como o alojamento, transportes, atrações e animação turística (Bergin-Seers & Jago, 2007).

Ao nível do subsetor do alojamento, onde os níveis de concorrência e exigência, tanto por parte dos concorrentes, como dos consumidores, são cada vez mais intensos, os gestores devem ter a capacidade de definir estratégias baseadas em informação útil e atualizada, de forma a dar resposta aos requisitos do mercado competitivo. Adicionalmente, é fundamental que os gestores das unidades de alojamento definam e se concentrem em *key performance indicators* (KPIs) relevantes e de confiança, tanto para a análise do desempenho organizacional, como para a obtenção de vantagens competitivas (Kala & Bagri, 2014).

## 2.2 Informação e Turismo

As alterações observadas atualmente no ambiente empresarial ocorrem a uma grande velocidade, assim, a necessidade de possuir informação oportuna e eficaz é reconhecida como essencial para as organizações, não só para alcançarem sucesso, mas também para sobreviverem (Bromwich, 1990; Lönnqvist & Pirttimäki, 2006). Sobre isto, Simão e Alves (2010) relembram que a informação é um elemento que está sempre presente no dia-a-dia de uma organização, por isso, e como o ambiente em que as empresas se relacionam encontra-se em permanente alteração, as necessidades de informação são constantes.

Este novo paradigma vigente é transversal a todos os setores de atividade e pode ser designado por “era da economia da informação”; que veio alterar profundamente a maneira como as empresas fazem negócio e caracteriza-se pela redução drástica do custo de obter, processar e transmitir informação. Nesta “era”, a escala e atividade da informação empresarial, bem como a habilidade para recolher e fazer uso dos dados, tornaram-se os principais fatores de competitividade entre as empresas (Yan-Li & He-feng, 2016; Porter & Millar, 1985).

Porter e Millar (1985) enumeram três evidências de como esta “revolução da informação” altera as regras do mercado concorrencial: altera a estrutura da indústria, levando à adaptação das regras da concorrência; cria vantagens competitivas, dando às empresas novas maneiras de superar a concorrência; e promove o surgimento de novos negócios, muitas das vezes dentro das operações já existentes nas organizações.

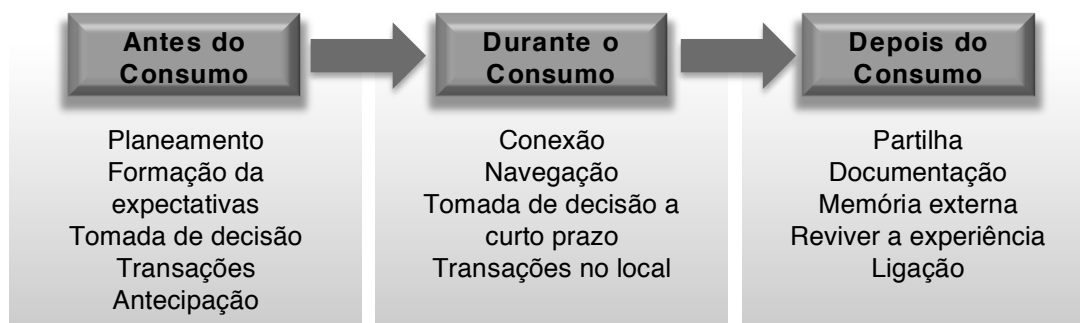
Contudo, o uso da informação no meio empresarial não é uma realidade recente, uma vez que esta, desde sempre, de uma maneira mais ou menos formal, desempenhou um papel crucial na gestão com sucesso de negócios em todos os setores da economia, desde a educação, ciência, saúde, administração pública e outras áreas de negócio (Pavkov et al., 2016).

O setor do turismo não é alheio a esta realidade, pelo contrário, tendo-se vindo a apresentar cada vez mais dinâmico nesta área, fruto da pressão exercida pela introdução de estruturas flexíveis, do comportamento do consumidor em constante mudança e dos impactes do desenvolvimento tecnológico (Baggio & Caporarello, 2005). Segundo Baggio e Caporarello (2005) a informação representa o elemento comum a todas as alterações ocorridas no setor do turismo.

Cooper et al. (2004); Buhalis (2003); Gunn (1994) (citados por Baggio & Caporarello, 2005) afirmam que a presença de informação ao nível do setor do turismo está patente, tanto pelo lado da procura, considerando o visitante (turista ou excursionista), como pelo lado da oferta, considerando as empresas que fornecem as atividades características do turismo. As atividades características do turismo são definidas pela Organização Mundial de Turismo (OMT) através da Conta Satélite do Turismo (CST), a saber: alojamento turístico; serviços de restauração e bebidas; transportes de passageiros; agências de viagens e outros serviços de reservas; atividades culturais; e atividades recreativas e desportivas (OMT, 2010).

Pelo lado da procura, os mesmos autores argumentam que a experiência turística global é constituída por diferentes fases, que se distinguem pelo momento da sua ocorrência face à viagem, nomeadamente: decisões antes da viagem, tempo despendido no destino escolhido e balanço realizado após a viagem. Em cada uma destas fases são utilizadas diferentes fontes de informação com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre uma qualquer temática de fundamento às tomadas de decisão, bem como para preparar as experiências subsequentes.

Esta evidência é corroborada por Gretzel, Fesenmaier, e O'Leary (2006) ao afirmarem que, ao contrário de muitos outros bens e serviços, o consumo de experiências turísticas envolve as fases anterior e posterior ao consumo, para além da viagem propriamente dita (esta que, por si só, pode prolongar-se por várias semanas ou até mesmo, em alguns casos, meses). As fases do consumo turístico identificadas por estes autores são tipicamente intensivas em informação, como se pode observar na Figura 2.1 que distribui as necessidades de informação ao longo de cada uma dessas três fases.



**Figura 2.1** Necessidades de informação nas três fases do consumo turístico

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Gretzel et al., 2006

Paralelamente, pelo lado da oferta, os processos de planejamento, de desenvolvimento e de organização dos bens e serviços a disponibilizar pelas organizações do setor do turismo, bem como a gestão das infraestruturas necessárias para os lançar no mercado, fazem uso quase exclusivo de um conjunto alargado de informação proveniente de diferentes fontes, entre as quais os próprios turistas, o meio envolvente a economia em geral (Cooper et al., 2004; Buhalis, 2003; Gunn, 1994, citados por Baggio & Caporarello, 2005).

A indústria turística apresenta uma estrutura muito complexa, que, naturalmente, faz com que o produto turístico – entendido como o conjunto de bens e serviços disponibilizados pelas várias empresas prestadoras de atividades características do turismo – possua uma natureza singular, que o caracteriza e o torna distintivo. Assim, as principais características do produto turístico que advêm da sua própria natureza são a intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e a multiplicidade de componentes que o constituem (Wöber, 2006).

Em particular, a sua intangibilidade enfatiza a componente da informação que está associada ao produto turístico, daí este ser referido como “intensivo em informação”. Neste seguimento, importa atentar às palavras de Poo (1993, p.154, citado por Baggio & Caporarello, 2005, p. 2, tradução nossa): “Em poucas áreas de atividade ocorre a geração, recolha, processamento, aplicação e comunicação de informação tão relevantes para as operações quotidianas como ocorre no setor das viagens e turismo”.

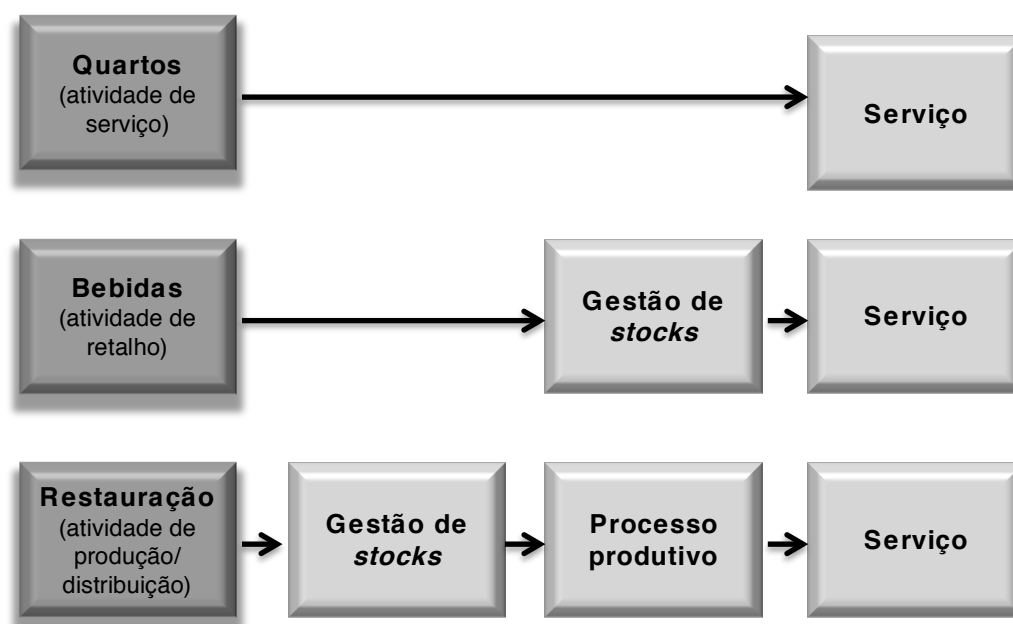
Focando na multiplicidade de componentes que constituem o produto turístico global, ou seja, as várias atividades características do turismo elencadas na CST, os serviços de alojamento turístico, nas suas várias tipologias e modalidades, representam um elemento-chave no sistema turístico, tanto na captação de visitantes, como na modelação do destino e do produto turístico oferecido (Gunasekaran & Anandkumar, 2012; Nuntsu et al., 2004).

A tipologia, escala e natureza do alojamento turístico têm a capacidade de influenciar e, em alguns casos, determinar o volume e o valor da atividade turística nos destinos. Por essa razão, a garantia do fornecimento de um serviço de alojamento de qualidade deve preceder a quaisquer outros tipos de desenvolvimento num destino turístico (Gunasekaran & Anandkumar, 2012; Nuntsu et al., 2004).

À semelhança da globalidade do setor do turismo, o subsector do alojamento turístico caracteriza-se por prestar um serviço complexo e abrangente por natureza, oferecendo um conjunto variado

de bens e serviços, com níveis de preços diferenciados e a grupos de consumidores consideravelmente heterogêneos (Patiar & Mia, 2015).

A complexidade subjacente a este subsetor pode justificar-se, em parte, pela diversidade de operações desenvolvidas no seio de uma unidade de alojamento. Estas atividades abrangem, tanto atividades específicas do setor dos serviços, como atividades relacionadas com o setor secundário (indústria). Harris (1999) esquematiza precisamente esta combinação de operações hoteleiras que, conjuntamente, formam o “produto hoteleiro global” que é oferecido aos turistas (conforme a Figura 2.2).



**Figura 2.2** Operações hoteleiras, atividades-chave e elementos associados

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Harris, 1999

As características particulares do subsetor do alojamento e as diferentes atividades que estão inerentes às suas operações, aliadas à forte competitividade sentida neste mercado, conduzem a níveis superiores e diferenciados de necessidades de informação face à indústria (Mia & Patiar, 2001; Santos et al., 2012).

Assim, a informação tem representado um ingrediente crítico para os negócios da hotelaria, servindo como um fator de sucesso para a eficácia das operações no subsetor da hoteleira durante o século XXI (Winston, 1997, citado por Ham, Kim & Jeong, 2005).

Vários autores têm evidenciado alguns dos principais desafios que se colocam ao subsetor do alojamento turístico e para os quais a recolha e análise de informação consubstancia uma resposta objetiva, nomeadamente: a crescente competitividade entre os concorrentes, tanto dentro do setor do turismo, como fora deste; as alterações ao nível das necessidades e preferências dos consumidores cada vez mais exigentes e informados; e a sazonalidade e volatilidade observadas no mercado (Chen, 2018; Córlika, Mikiñac & Peronja, 2017; Mia & Patiar, 2001; Pavkov et al., 2016; Yan-Li & He-feng, 2016).

O ambiente competitivo em que as unidades de alojamento atuam encontra-se permanentemente sujeito a mudanças de carácter político, económico, social e tecnológico. Por esta razão, estes agentes devem procurar manter-se informados sobre as mudanças no mercado, de forma a superar a concorrência, garantindo a prosperidade do seu negócio, bem como potenciando um maior sucesso para o mesmo (Mia & Patiar, 2001; Yan-Li & He-feng, 2016).

No modelo proposto por Yan-Li e He-feng (2016) o uso da informação ao nível do subsetor do alojamento ocupa um lugar central, sendo que o processo de recolha de informação subdivide-se em três dimensões distintas, i.e. recolha de dados sobre o ambiente competitivo externo, os concorrentes e o próprio negócio da unidade de alojamento.

Os mesmo autores (Yan-Li & He-feng, 2016) caracterizam cada uma destas dimensões e evidenciam as vantagens obtidas em cada uma, a saber:

- Recolha de dados sobre o ambiente competitivo externo

O ambiente competitivo no subsetor da hoteleira altera-se a grande velocidade, pelo que é muito importante que as unidades de alojamento encontrem a informação relativa a políticas internas e internacionais, economia, direito/ legislação, desenvolvimento científico e tecnológico e culturas. Neste âmbito, também devem ser considerados os planos da economia nacional, planos de desenvolvimento do turismo e informação geral sobre a política e economia dos principais mercados emissores e recetores de visitantes. Com a devida análise das alterações ocorridas nos ambientes micro e macro das unidades de alojamento, estas terão uma maior capacidade de adaptação ao ambiente externo.

- Recolha de dados sobre os concorrentes

Esta dimensão de recolha de informação tem como principal objetivo ficar a conhecer o posicionamento da concorrência no mercado. Assim, devem ser recolhidos dados sobre o material promocional utilizado pelos concorrentes, bem como as suas principais características e funcionamento (como a localização, horário de funcionamento, tipo de quartos oferecidos e preços praticados e número de restaurantes, bares, salas de conferência e instalações para negócios). Paralelamente, deve também ser prestada atenção à informação sobre as redes estabelecidas pelos concorrentes, futuras táticas de marketing, relatórios financeiros, canais de venda próprios e mudanças no pessoal ao serviço. A recolha destas informações revelar-se-à muito útil na definição das estratégias competitivas.

- Recolha de dados sobre o próprio negócio da unidade de alojamento

Na qualidade de uma atividade pertencente ao setor dos serviços, torna-se premente a análise da procura turística e da informação de marketing. Os gestores das unidades de alojamento devem possuir profundo/ detalhado conhecimento sobre quais os principais mercados emissores para o seu destino, bem como o perfil dos potenciais clientes (incluindo os estilos de vida, crenças religiosas, maneiras sociais, níveis de consumo e preferências). Por outro lado, sobre os atuais clientes, as unidades de alojamento devem apresentar a capacidade de reunir e sistematizar informação sobre a duração da estada preferencial e o nível de preços dos serviços que requisita. Esta informação é útil para as unidades de alojamento na medida em que lhes permite conceber táticas de marketing relacional para manter clientes habituais e atrair novos consumidores.

Também Day e Wensley (1988) argumentam que os gestores das unidades de alojamento devem adotar perspetivas centradas no consumidor ou centradas nos concorrentes, de forma a tentar simplificar o ambiente em que operam e decidir, em cada momento, qual a informação que devem recolher e como é que esta deve ser rastreada e interpretada.

Outras vertentes da literatura, como Downie (1997) e Siriwiwattanakul e Nitirojntanad (2016), referem que os gestores hoteleiros lidam com informações provenientes de duas fontes de informação distintas, as pesquisas de mercado e as informações contabilísticas. Tradicionalmente, as pesquisas de mercado permitem avaliar a satisfação e as necessidades dos visitantes, bem como fornecer informação prospetiva para o negócio, enquanto as informações contabilísticas são utilizadas para analisar desempenhos passados, avaliar oportunidades e estabelecer orçamentos.

Existe um forte grau de interdependência entre estas duas fontes de informação, pelo que, idealmente, estas informações devem ser utilizadas de forma conjunta, devidamente articuladas e coordenadas de forma a apoiar os gestores hoteleiros (Downie, 1997; Siriwiwattanakul & Nitirojntanad, 2016).

As diferentes abordagens sugeridas pelos vários autores evidenciam que, independentemente da posição hierárquica ou da função assumida, todo e qualquer responsável dentro de um hotel encontra-se permanentemente exposto, tanto ao ambiente interno do próprio hotel (com toda a diversidade de operações e atividades que lhe estão associadas), como ao ambiente externo (clientes e concorrentes) (Mia & Chenhall, 1994; Mia & Patiar, 2001).

Assim, cabe aos gestores das unidades de alojamento utilizar de forma articulada e assertiva a informação que têm à sua disposição, tanto de fontes internas, como externas, devendo também ter a capacidade de transformar dados brutos em informação útil para as tomadas de decisão e fazer face às pressões exercidas interna e externamente (Mia & Patiar, 2001).

## **2.3 Caracterização do Alojamento Local**

### **2.3.1 Pequenas e Médias Empresas e o Alojamento Local**

As pequenas e médias empresas (PMEs) desempenham um revelante papel ao nível económico e social, consubstanciando, por isso, uma fonte de desenvolvimento das várias economias nacionais dos países (Olszak & Ziemba, 2008; Scholz et al., 2010).

Inclusive, verifica-se que as PMEs têm contribuído com mais emprego e com proporcional crescimento da economia do que as grandes organizações (Lee-Roos & Ingold, 1994), assim, pode-se afirmar que uma das razões pelas quais estas empresas se apresentam tão relevantes reside na sua capacidade efetiva de gerar postos de trabalho (Quinn et al., 1992).

Esta evidência, verificada para a generalidade dos casos, também é atestada ao nível da Europa, sendo que, frequentemente, as PMEs são referenciadas como a “espinha dorsal” da economia europeia, representando uma fonte potencial de emprego e de crescimento económico (Comissão Europeia, 2017; Olszak & Ziemba, 2012).



Os dados apresentados pela Comissão Europeia, através do seu relatório anual, comprovam a preponderância das PMEs no espaço europeu, revelando que estas, em 2016, representavam 99,8% do total de empresas (em setores que não o financeiro), empregavam mais de 93 milhões de pessoas, que representava cerca de 66,6% do total do emprego na europa, e geravam cerca de 56,8% do valor acrescentado (Comissão Europeia, 2017).

Em Portugal, para o mesmo ano, o contributo das PMEs alcançou os 78,1% e os 68,5% ao nível do emprego e do valor acrescentado, respetivamente (Comissão Europeia, 2017). A Comissão Europeia (2017) conjuga três diferentes fatores que estão na base da definição de uma PME, para os quais os valores que referência encontram-se no Quadro 2.1.

**Quadro 2.1** Limiares para definição de uma PME

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Comissão Europeia, 2017

Categoria da Empresa	Colaboradores	Volume de Negócios	Balanço Anual
Micro	< 10	< 2 milhões de €	< 2 milhões de €
Pequena	< 50	< 10 milhões de €	< 10 milhões de €
Média	< 250	< 50 milhões de €	< 43 milhões de €

Não obstante à sua relevância e hegemonia verificadas a vários níveis no panorama mundial, as PMEs veem-se confrontadas com várias adversidades e constrangimentos, fazendo com que estas tenham dificuldade em se posicionar e posicionar os seu produtos em alguns mercados regionais e no mercado global (Stimson, Stough & Roberts, 2006; Watson, 2010, citados por Olszak & Ziemba, 2012).

Contudo, as possíveis debilidades ao nível da padronização e controlo de qualidade diagnosticadas nas PMEs, são compensadas através da sua flexibilidade, produção para nichos de mercado, serviços personalizados, bem como o seu carácter local. Adicionalmente, em virtude da sua ligação ao destino, as PMEs possuem a habilidade de usar redes locais de contactos e informação para produzir e distribuir produtos integrados e que respondem às crescentes exigências e preferências dos visitantes (Buhalis & Peters, 2006).

Conclui-se, assim, que ultrapassando muitas das dificuldades que se lhes colocam, as PMEs, muitas vezes, são as responsáveis pela introdução de mudanças no mercado, nomeadamente,

através da oferta de produtos diferenciadores e/ou inovadores de reconhecido valor para os consumidores (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2008, citados por Olszak & Ziemba, 2012).

Esta capacidade de oferecer produtos inovadores que respondam às necessidades emergentes do mercado, aliada às baixas barreiras para a entrada de novos negócios, em termos de tecnologia, capital, e *know-how* especializado, contribuem fortemente para a proliferação de PMEs no setor do turismo (Buhalis & Peters, 2006).

Bergin-Seers e Jago (2007) validam esta ideia acrescentando que as PMEs operam em vários negócios associados ao setor do turismo, incluindo o alojamento, transportes, animação turística, entre outros. Em particular, os subsetores do alojamento e da restauração e bebidas são mais propensos ao surgimento de PMEs (Comissão Europeia, 2007).

De forma a responder aos desafios e às necessidades dos novos consumidores turísticos, os agentes económicos do setor do turismo e, em particular, do subsetor do alojamento devem ter a capacidade de se adaptar e inovar as suas ofertas para o mercado (Sousa, 2017).

Assim, a dinâmica do mercado da oferta e da procura levou ao surgimento de um conjunto de formas alternativas/ contemporâneas de alojamento face às unidades tradicionais, tanto por via da criação de novos conceitos de alojamento, como da reconversão de unidades tradicionais já existentes, no sentido de melhor responder às exigências e preferências da procura atual, mais exigente e informada (Sousa, 2017; Turismo de Portugal, 2016).

Enquanto que os meios tradicionais de alojamento se referem, tipicamente, aos estabelecimentos hoteleiros, os meios alternativos de alojamento estão principalmente associados a *guest houses* e apartamentos/ casas para fins comerciais que fornecem serviços de alojamento pago a turistas por curtos espaços de tempo (Gunasekaran & Anandkumar, 2012). Por definição, o alojamento alternativo diferencia-se dos meios convencionais pelas suas características intrínsecas, pelas *facilities* que disponibilizam e pelos benefícios procurados pelos turistas (Gunasekaran & Anandkumar, 2012).

Nos últimos anos, é de salientar que as unidades de alojamento alternativo têm vindo a crescer fortemente em popularidade, principalmente junto dos visitantes que procuram uma alternativa aos meios de alojamento convencionais (Lee et al., 2003). Lee et al. (2003) afirmam que alguns

especialistas do setor preveem que, no futuro, estas unidades alcancem uma posição ainda mais proeminente no subsetor do alojamento.

Apesar da relevância económica e social das formas de alojamento alternativo, estas unidades maioritariamente de pequena e média dimensão têm recebido pouca atenção por parte dos investigadores (Quinn et al., 1992). Inclusivamente, Glancey e Pettigrew (1997) referem que, em particular, as PME's do subsetor do alojamento apresentam menos investigação realizada do que PME's de outros setores de atividade. Vários autores confirmam esta escassez de informação produzida sobre as PME's do alojamento turístico, debruçando-se em diferentes temáticas como a avaliação de desempenho (Bergin-Seers & Jago, 2007), a implementação de *balanced scorecard* (BSC) (Hudson, Smart & Bourne, 2001) e a produtividade (Lee-Ross & Ingold, 1994).

Lee-Ross e Ingold (1994) justificam a relutância dos investigadores em conduzir estudos sobre PME's do alojamento devido às questões metodológicas, dificuldades de financiamento e a própria natureza da comunidade académica. Esta dificuldade de chegar até à realidade das PME's leva a que, muitas vezes, os investigadores recorram à especulação e/ou a generalização dos resultados obtidos através das grandes empresas para tentar retratar as PME's.

A assimetria na informação desempenha um papel marcante nas PME's turísticas e condiciona o crescimento do negócio das mesmas (Buhalis & Peters, 2006). Muitos destes pequenos e médios negócios da hotelaria apresentam propriedade e gestão familiar, operando nessa base que lhes confere alguma falta de estrutura e hierarquia formalizada (Lee-Ross & Ingold, 1994).

Vários autores que desenvolvem investigação nesta área debruçaram-se sobre quais é que são realmente as características particulares destas unidades de alojamento alternativo, o que a diferencia do alojamento convencional e quais as principais motivações que conduzem à escolha deste tipo de unidades. Neste seguimento, Barros e Mascarenhas (2005) referem que as unidades de alojamento de pequena dimensão permitem a oferta de um serviço mais personalizado, num ambiente mais acolhedor e que faz o turista, mais do que um cliente, sentir-se como um convidado.

Paralelamente, segundo Gunasekaran e Anandkumar (2012) as unidades de alojamento alternativo diferenciam-se das convencionais pela prestação de serviços personalizados, com fortes nuances de autenticidade e de ligação à cultura e vivência do destino. No estudo realizado pelos mesmos autores conclui-se que existem quatro fatores que influenciam a escolha dos

consumidores no momento em que optam por uma unidade de alojamento alternativo, nomeadamente: o ambiente acolhedor/ familiar, *value for money*, ligação ao local/ destino e a relação hóspede-anfitrião.

Guttentag (2015), por sua vez, refere como fatores distintivos: a oferta de preços competitivos para o mercado; o ambiente familiar; a relação com o anfitrião e consequente fornecimento de informações úteis sobre o destino; e as normais vantagens de se estar numa casa de habitação, como o acesso a *amenities* tais como uma cozinha equipada, máquina de lavar e de secar, entre outras.

Ainda, o estudo realizado por Scarinci e Richins (2008) reconhece as seguintes categorias de motivações como as mais importantes para o turista quando opta por uma unidade de alojamento alternativo: relaxamento e necessidades psicológicas; relações interpessoais, tanto com o anfitrião, como com outros turistas que se encontrem hospedados na unidade; e novidade e estimulação. Adicionalmente, a simpatia do anfitrião, o ambiente e o serviço personalizado são algumas das características mais valorizadas nestas unidades.

As PMEs hoteleiras têm características muito próprias que as diferenciam dentro do próprio subsector do alojamento e que devem ser tidas em consideração quando é avaliada a sua eficiência (Barros & Mascarenhas, 2005). Segundo Barros e Mascarenhas (2005) e Wanhill (1997), alguns dos constrangimentos inerentes a estas empresas são:

- Oferta dominada por negócios familiares;
- Falta de motivação e iniciativa comerciais, muitas vezes relacionadas com motivos não económicos por trás da operação do negócio;
- Competências de negócio limitadas, ao nível do marketing, qualidade, política de preços, controle de custos, entre outros;
- Escassez de financiamento;
- Tendência para uma gestão passiva e reativa.

Não obstante, a popularidade do alojamento alternativo observou-se um pouco por todo o mundo, sendo que a plataforma Airbnb consubstancia uma das suas formas de expressão com maior

representatividade, contando com mais de 300 milhões de hóspedes em todo o mundo e com presença em mais de 81 mil cidades (Airbnb, 2018; Cheng & Jin, 2018). O modelo de operação da Airbnb – comunidade digital que permite divulgar, descobrir e reservar meios de alojamento únicos, suportada pela tecnologia para capacitar economicamente milhões de indivíduos a rentabilizar os seus espaços e a tornarem-se empreendedores da hotelaria (Airbnb, 2018), não só oferece uma experiência de alojamento alternativo, como veio também desafiar as teorias e práticas desenvolvidas a partir do subsetor do alojamento convencional (Bridges & Vásquez, 2016; Cheng, 2016; Cheng & Jin, 2018; Guttentag, 2015; Zervas, Proserpio & Byers, 2017).

Zervas et al. (2017) asseveram que muitas pessoas em todo o mundo beneficiam diariamente da operação da Airbnb, não só os próprios anfitriões que obtêm um rendimento adicional e os hóspedes que podem escolher um meio de alojamento alternativo à hotelaria tradicional, com características que correspondem às suas necessidades e preferências, mas também os consumidores no geral que beneficiam de uma diminuição dos preços em resultado do aumento dos níveis de concorrência no mercado.

Uma das maiores dificuldades nas questões relacionadas com estas unidades de alojamento alternativo reside no facto de não existir uma definição universalmente aceite sobre estes meios de alojamento. Estas unidades possuem uma natureza muito particular e fortemente associada aos locais em que se encontram, sendo que as suas características alteram-se mediante as leis aplicadas em cada país. Esta heterogeneidade faz com que nem sempre seja fácil corresponder às expectativas dos visitantes provenientes de diferentes mercados emissores (Ingram, 1996; Lanier & Berman, 1993; Sherry, 1993).

À semelhança do que acontece ao nível internacional, Portugal tem assistido durante os últimos anos a um crescimento marcadamente acelerado do número de unidades de alojamento alternativo à hotelaria convencional (Sousa, 2017). O arrendamento temporário de alojamento privado tem-se revelado uma realidade cada vez mais presente na conjuntura nacional, potenciado, nomeadamente, através da presença da plataforma da Airbnb (mais de 910 mil hóspedes, em Portugal, em 2016) (Airbnb, 2016).

No caso português, o Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, que aprovou o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, reconheceu as unidades de alojamento alternativo que prestem serviços de alojamento temporário, mediante

remuneração, mas não reúnam os requisitos legalmente exigidos para serem classificadas como empreendimentos turísticos, como estabelecimentos de alojamento local (AL).

Posteriormente, a Portaria n.º 517/2008, de 25 de janeiro, entretanto alterada pela Portaria n.º 138/2012, de 14 de maio, vieram estabelecer os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de AL, assim como o procedimento para registo destes estabelecimentos junto das câmaras municipais territorialmente competentes.

Com este enquadramento jurídico, as unidades de alojamento que pertenciam às modalidades extintas pelo Decreto-Lei 39/2008, de 7 de março, como as pensões, motéis, albergarias e estalagens, continuaram a poder prestar serviços de alojamento. Contudo, a importância turística das novas unidades de alojamento alternativo que foram surgindo, atestada pela dinâmica verificada no mercado da procura e da oferta, juntamente com a sua clara relevância fiscal, vieram confirmar que este não se trata de um fenómeno passageiro e que, por isso, carecia da atualização do quadro normativo (Turismo de Portugal, 2016). Desta forma, surgiu o Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, que confere, pela primeira vez no ordenamento nacional, um tratamento jurídico autónomo para o AL.

Em particular, a necessidade de densificar o regime dos *hostel* levou à alteração do Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril, que veio clarificar determinados aspetos do regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de AL.

Mais recentemente, em outubro de 2018, entrou em vigor a Lei n.º 62/2018, de 22 de agosto, que procedeu à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto e o republicou. As principais alterações introduzidas referem-se à forma do procedimento de registo, que passa a ser o da comunicação prévia com prazo; à possibilidade de as câmaras municipais estabelecerem limites à atividade de exploração dos estabelecimentos em determinadas áreas; ao alargamento das situações em que as câmaras podem cancelar os registos; à necessidade de autorização do condomínio para a instalação de *hostels* e ainda à previsão de novos requisitos ou regras de exploração e funcionamento, como sejam as relativas à capacidade máxima dos alojamentos, a obrigatoriedade de um livro de informações, de afixação de placas identificativas e de celebração de um seguro de responsabilidade civil.

Assim, o Regime Jurídico dos Estabelecimentos de Alojamento Local consta, atualmente, do previsto no Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, de

23 de abril e pela Lei n.º 62/2018, de 22 de agosto, que o republica. Neste Regime, os estabelecimentos de AL podem assumir uma das seguintes modalidades:

- Moradia: estabelecimento de AL cuja unidade de alojamento é constituída por um edifício autónomo, de carácter unifamiliar.
- Apartamento: estabelecimento de AL cuja unidade de alojamento é constituída por uma fração autónoma de edifício ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente.
- Estabelecimento de hospedagem: estabelecimento de AL cujas unidades de alojamento são constituídas por quartos (podendo incluir, tanto moradias, como apartamentos). Neste em particular, os estabelecimentos cuja unidade de alojamento única ou maioritária seja o dormitório recebem a denominação de *hostel*.
- Quartos: exploração de AL feita na residência do titular – correspondente ao seu domicílio fiscal – quando a unidade de alojamento sejam quartos em número não superior a três.

A capacidade máxima de alojamento dos estabelecimentos de AL, com a exceção dos qualificados como *hostel*, é de nove quartos e 30 utentes. Nos *hostel*, segundo o previsto na alteração feita pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril, considera-se que os dormitórios são a unidade maioritária quando o número de utentes nestes é superior ao número de utentes em quartos privados. Os dormitórios devem ter um número mínimo de quatro camas, podendo este número ser inferior apenas se as camas se tratarem de beliches.

Em Portugal, para o exercício da sua atividade, as unidades de alojamento alternativo, maioritariamente designadas como AL, devem encontrar-se classificadas segundo a secção I, subclasses 55201 (alojamento mobilado para turistas) ou 55204 (outros locais de alojamento de curta duração), da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE), Revisão 3, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de novembro.

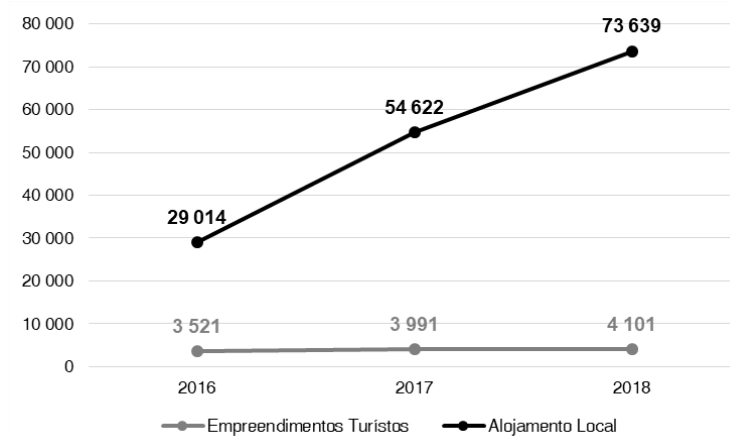
Os estabelecimentos de AL passaram a integrar o Registo Nacional de Turismo (RNT), que representa a base de dados oficial do Turismo de Portugal e visa centralizar e disponibilizar para consulta informação relativa aos empreendimentos e empresas do setor do turismo em operação em Portugal. Assim, o Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL) veio juntar-se aos Registo

Nacional de Empreendimentos Turísticos (RNET), Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT) e Registo Nacional de Agentes de Viagens e Turismo (RNAVT).

### 2.3.2 Retrato do Alojamento Local em Portugal

O levantamento e tratamento dos dados secundários disponibilizados pelo Turismo de Portugal através do RNAL foram a base para as análises do presente subcapítulo. Os dados foram recolhidos entre 2016 e 2018 e permitem a caracterização evolutiva e comparativa do fenómeno do AL, ao nível dos diferentes âmbitos geográficos, seguindo uma abordagem *top-bottom* (nacional, regional, sub-regional e local).

Primeiramente, analisando o âmbito geográfico nacional, os dados consultados no RNAL e no RNET, para os últimos três anos (2016-2018), revelam que o número de unidades de alojamento em Portugal tem vindo a aumentar ininterruptamente, tanto ao nível dos empreendimentos turísticos, como dos estabelecimentos de AL. Em 2018, à data da consulta dos dados, encontravam-se registados 4.101 empreendimentos turísticos e 73.639 unidades de AL (ver Figura 2.3 e Figura 2.4).



**Figura 2.3** Evolução do número de unidades de alojamento em Portugal, entre 2016-2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2016, 2017, 2018

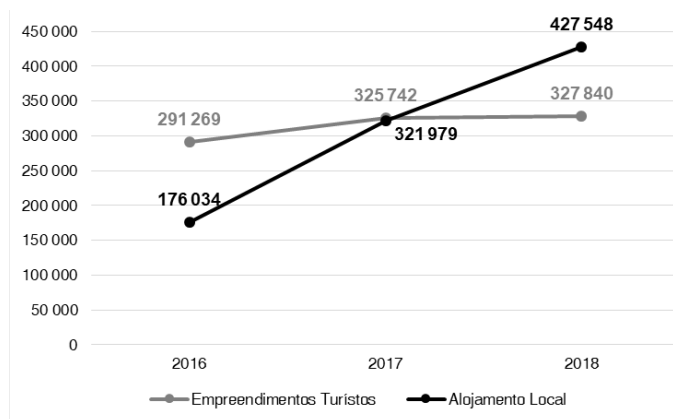


O período temporal analisado fica marcado pela supremacia do número de unidades de AL face ao número de empreendimentos turísticos, sendo que as primeiras, durante os três anos em análise, representaram cerca de 90% do total das unidades de alojamento nacionais, com o seu peso relativo a fixar-se nos 94,7% em 2018 (ver Figura 2.3).

A análise evolutiva atribui, mais uma vez, o maior destaque ao AL, tendo estas unidades, em 2018, registado mais do dobro do seu número em 2016. Em 2018 existiam mais 44.625 unidades que em 2016, e com um acréscimo homólogo de 34,8% face a 2017. Por outro lado, os empreendimentos turísticos registaram uma taxa de crescimento global de 16,5%, entre 2016 e 2018 (mais 580 unidades), e um crescimento homólogo de 2,8%, face ao ano anterior.

Em termos médios, o número de empreendimentos turísticos cresceu cerca de 8% ao ano, enquanto as unidades de AL registaram um crescimento médio anual muito mais acelerado de 59,3% ao ano.

A capacidade de alojamento (medida pelo número de utentes/ hóspedes que cada unidade consegue albergar simultaneamente) tem seguido a tendência de crescimento positivo observada ao nível do número de unidades de alojamento, ainda que a um ritmo ligeiramente inferior. Historicamente, as unidades de AL apresentam menor capacidade de alojamento que os empreendimentos turísticos, tendo, contudo, esta tendência sido invertida em 2018 (ver Figura 2.4). À data da consulta dos dados, em 2018, a capacidade de alojamento das unidades de AL fixava-se nos 427.548 e dos empreendimentos turísticos nos 327.840 (cerca de menos 99 mil potenciais hóspedes).



**Figura 2.4** Evolução da capacidade de alojamento em Portugal, entre 2016-2018

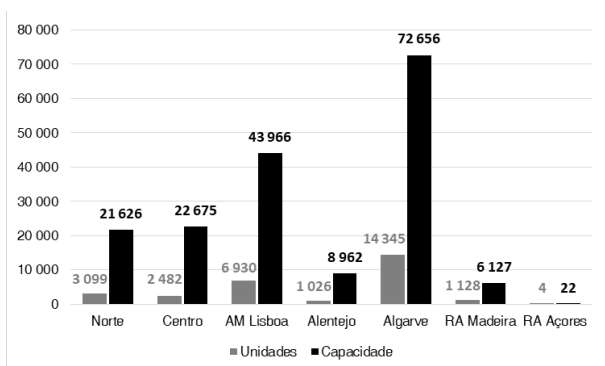
**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2016, 2017, 2018

Mais uma vez, ao nível do AL os números mais do que duplicaram, tendo a capacidade de alojamento registado um incremento de 142,9%, entre 2016 e 2018, com uma variação homóloga de 32,8%, face a 2017. Paralelamente, os empreendimentos turísticos registaram uma taxa de crescimento global de 12,6%, para o mesmo período, e um ligeiro acréscimo de 0,6% face a 2017.

O crescimento médio anual da capacidade de alojamento das unidades de AL foi de 55,8% (cerca de 3,5 pontos percentuais abaixo do indicador anterior) e dos empreendimentos turísticos rondou os 6,1% (menos 1,8 pontos percentuais comparativamente ao número de unidades).

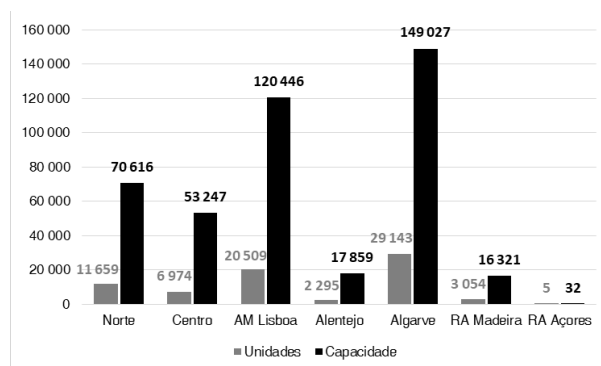
Pelas suas próprias características e natureza de micro, pequena e média dimensão, as unidades de AL caracterizam-se por apresentar reduzida capacidade de alojamento. Em 2018, a capacidade média por alojamento nestas unidades não foi além dos 6 hóspedes por unidade, muito aquém dos quase 80 hóspedes por unidade registados nos empreendimentos turísticos.

À semelhança do panorama nacional, ao nível regional, também se verificaram acréscimos transversais a todas as NUTS II (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos) nacionais, tanto no número de unidades como na capacidade de alojamento, entre 2016 e 2018 (ver Figura 2.5 e 2.6).



**Figura 2.5** Número e capacidade de alojamento das unidades de AL ao nível das NUTS II, em 2016

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2016



**Figura 2.6** Número e capacidade de alojamento das unidades de AL ao nível das NUTS II, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

As NUTS II do Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa (AM Lisboa) e Região Autónoma da Madeira (RA Madeira) foram as que mais contribuíram para o crescimento exponencial do número de unidades de AL, uma vez que registaram ritmos de crescimento superiores à média nacional.

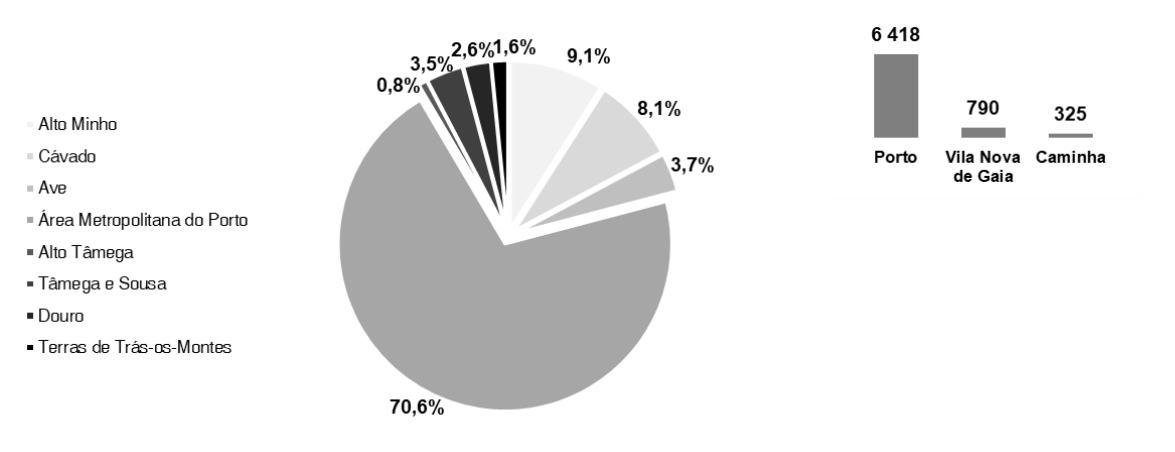
Em particular, as regiões do Norte e da AM Lisboa registaram os acréscimos mais significativos, passando de 3.099 e 6.930 unidades (taxa de crescimento global de 123,6%), em 2016, para 11.659 e 20.509 unidades (taxa de crescimento global de 75,9%), em 2018, respetivamente.

Ao nível da capacidade de alojamento, apenas as NUTS II do Norte, AM Lisboa e RA Madeira registaram taxas de crescimento global superiores à média nacional, para o mesmo período. Mais uma vez, a região Norte e a AM Lisboa alcançaram os maiores crescimentos.

À data da consulta dos dados, em 2018, cerca de 40% do total dos estabelecimentos de AL registados no Turismo de Portugal localizam-se na região do Algarve. A AM Lisboa e o Norte representam 27,9% e 15,8% do total da oferta destas unidades, respetivamente.

Para a capacidade de alojamento este quadro repete-se, com o Algarve a justificar 34,9% da capacidade de alojamento total em Portugal, seguido pela AM Lisboa (28,2%), Norte (16,5%) e Centro (12,5%).

A análise sub-regional, em primeiro lugar, relativamente ao Norte debruça-se sobre as NUTS III que formam esta região, nomeadamente: Alto Minho; Cávado; Ave; Área Metropolitana do Porto (AM Porto); Alto Tâmega; Tâmega e Sousa; Douro; e Terras de Trás-os-Montes (ver Figura 2.7 e Figura 2.8).

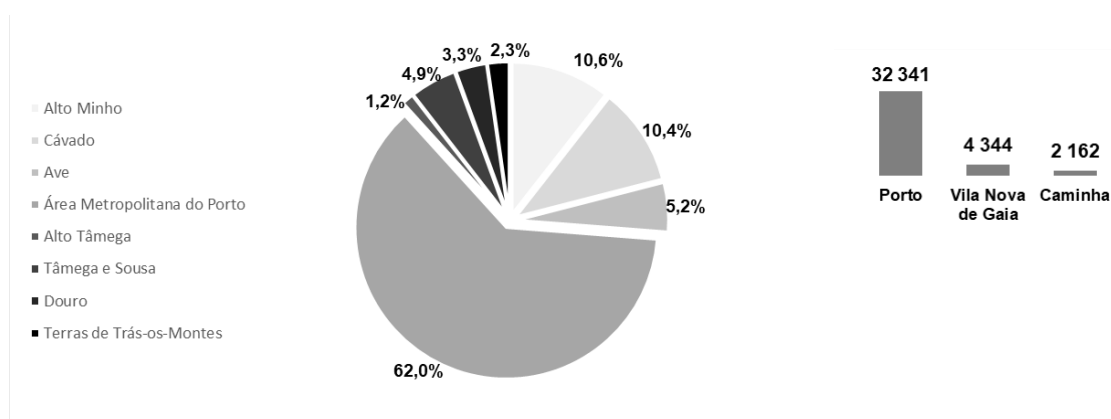


**Figura 2.7** Distribuição do número de unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Norte e o *top 3* dos municípios com maior oferta, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

Como se pode observar na Figura 2.7, a sub-região da AM Porto concentra, *per se*, mais de 70% do total das unidades de AL da região Norte. A longa distância seguem as NUTS III do Alto Minho e do Cávado, com 9,1% e 8,1%, respetivamente.

No conjunto destas sub-regiões, os municípios do Porto e Vila Nova de Gaia, ambos integrantes na AM Porto, e o município de Caminha, que pertence ao Alto Minho, destacam-se entre os concelhos com maior número de estabelecimentos de AL.

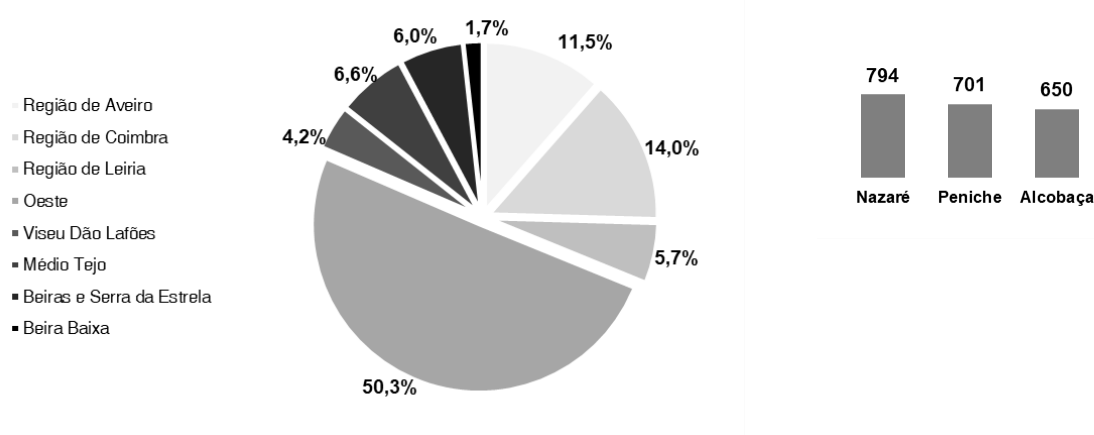


**Figura 2.8** Distribuição da capacidade de alojamento das unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Norte e o *top 3* dos municípios com maior capacidade, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

Ao nível da capacidade de alojamento, apesar do seu peso relativo diminuir ligeiramente, a AM Porto representa 62,0% do total da região Norte. Mais uma vez, seguida pelas NUTS III do Alto Minho (10,6%) e Cávado (10,4%) (ver Figura 2.8). O conjunto de municípios com maior capacidade para acolher hóspedes na região Norte permanece formado pelo Porto, Vila Nova de Gaia e Caminha.

Relativamente à região Centro, a análise sub-regional considera as NUTS III que integram esta região, que são: Região de Aveiro; Região de Coimbra; Região de Leiria; Oeste; Viseu Dão Lafões; Médio Tejo; Beiras e Serra da Estrela; e Beira Baixa (ver Figura 2.9 e Figura 2.10).

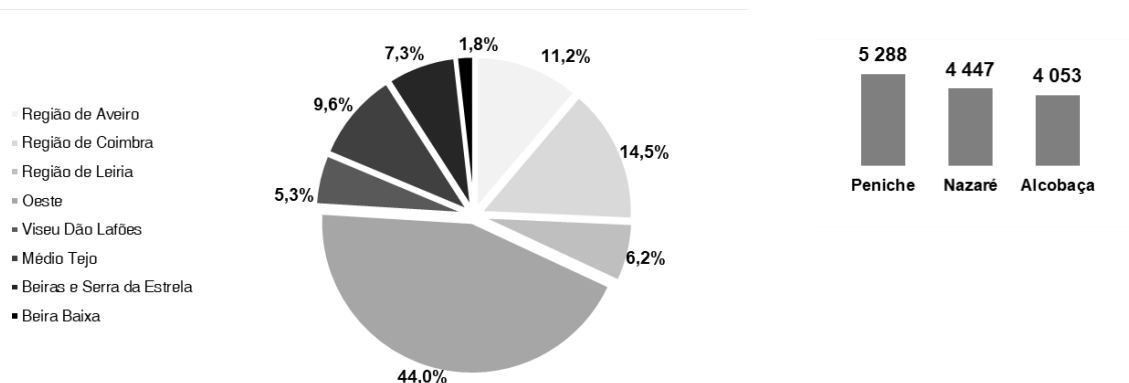


**Figura 2.9** Distribuição do número de unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Centro e o *top 3* dos municípios com maior oferta, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

A sub-região do Oeste representa mais de metade do total dos estabelecimentos de AL existentes na região Centro de Portugal, como se pode verificar na Figura 2.9. Em segundo e terceiro lugares surgem as NUTS III da Região de Coimbra (14,0%) e da Região de Aveiro (11,5%).

Entre os municípios que formam as sub-regiões da região Centro, Nazaré, Peniche e Alcobaça destacam-se com o maior número de unidades de AL, sendo os três municípios pertencentes, precisamente, à sub-região do Oeste.



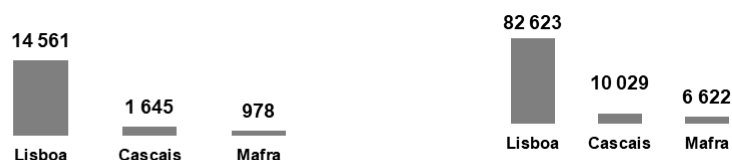
**Figura 2.10** Distribuição da capacidade de alojamento das unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Centro e o *top 3* dos municípios com maior capacidade, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

Em 2018, a NUTS III do Oeste justifica 44,0% do total da capacidade de alojamento da região Centro, seguida, à semelhança do número de unidades, pelas Região de Coimbra e Região de Aveiro, com 14,5% e 11,2%, respetivamente (ver Figura 2.10).

O *top 3* dos municípios da região de Centro com maior capacidade de alojamento é formado novamente pelos municípios de Peniche, Nazaré e Alcobaça; com a alteração de que Peniche passou a ocupar o primeiro lugar, deixando Nazaré para segundo.

Na sequência da aprovação da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, que estabelece o regime jurídico das autarquias locais e instituiu uma reorganização administrativa das NUTS de nível III, a região da AM Lisboa (NUTS II) passou a ser formada unicamente por uma NUTS III com igual designação – Área Metropolitana de Lisboa. Posto isto, a análise sub-regional não faz sentido para este território, uma vez que a NUTS III representa a totalidade da NUTS II.

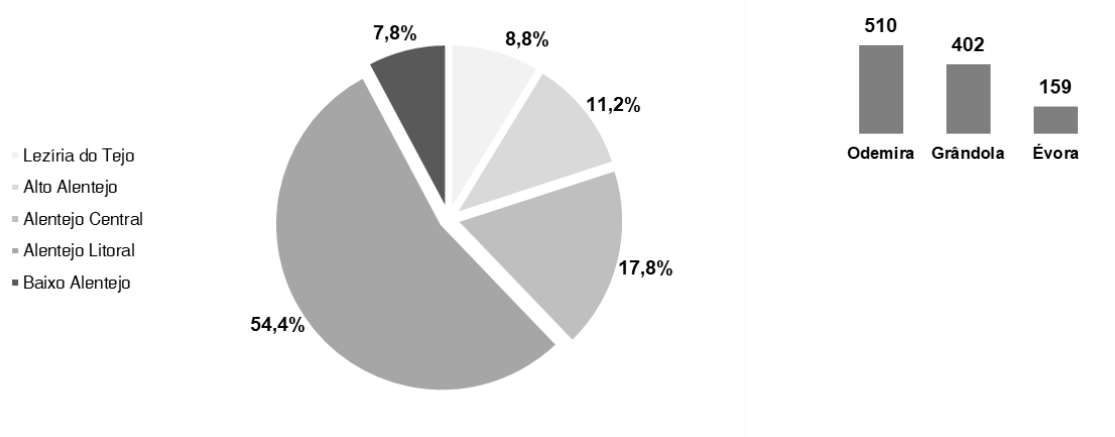


**Figura 2.11** *Top 3* dos municípios com maior oferta e maior capacidade de AL na NUTS II AM Lisboa, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

Ao nível dos municípios que integram esta NUTS III, Lisboa destaca-se entre os demais, concentrando 71,0% do total das unidades e 68,6% do total da capacidade de alojamento. A longa distância seguem, tanto no número de unidades, como na capacidade, os municípios de Cascais e de Mafra (ver Figura 2.11).

Por sua vez, no Alentejo a análise sub-regional considera as NUTS III que constituem esta região, a saber: Lezíria do Tejo, Alto Alentejo, Alentejo Central, Alentejo Litoral e Baixo Alentejo (ver Figura 2.12 e 2.13).

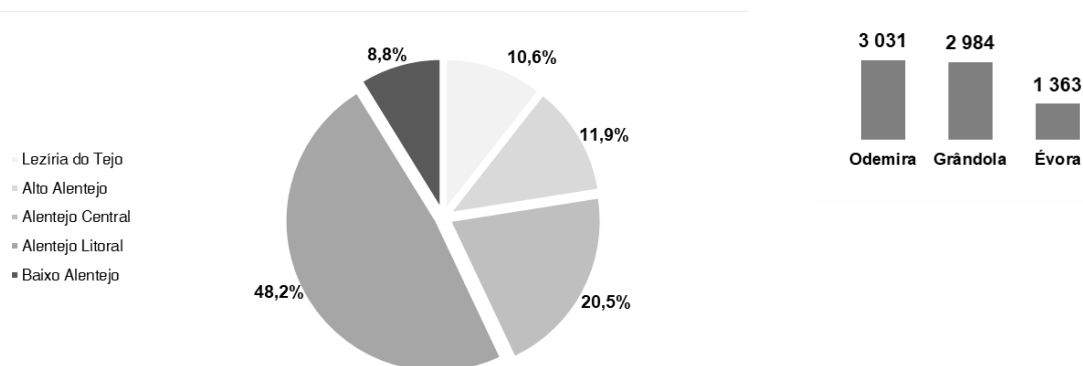


**Figura 2.12** Distribuição do número de unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Alentejo e o *top 3* dos municípios com maior oferta, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

Como se pode constatar pela análise da Figura 2.12, na região do Alentejo, a NUTS III do Alentejo Litoral reúne quase 55% do total dos estabelecimentos de AL neste território. Ainda que não existam grandes disparidades entre as restantes sub-regiões, em segundo e terceiro lugares surgem, respetivamente, as NUTS III do Alentejo Central (17,8%) e do Alto Alentejo (11,2%).

Os municípios alentejanos com maior número de unidades de AL são Odemira e Grândola, pertencentes ao Alentejo Litoral, e Évora, que pertence à sub-região do Alentejo Central.



**Figura 2.13** Distribuição da capacidade de alojamento das unidades de AL segundo as sub-regiões da NUTS II Alentejo e o *top 3* dos municípios com maior capacidade, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

O panorama observado ao nível do número estabelecimentos de AL repete-se para a capacidade de alojamento destas unidades, com a sub-região do Alentejo Litoral a concentrar a grande parte da oferta de alojamento da região (48,2%), seguida pelas sub-regiões do Alentejo Central (20,5%) e do Alto Alentejo (11,9%). Também ao nível dos municípios da região do Alentejo o destaque é novamente atribuído a Odemira, Grândola (ambos pertencentes ao Alentejo Litoral) e Évora (Alentejo Central).

Tal como na AM Lisboa, a região do Algarve (NUTS II) possui somente uma NUTS III com a mesma designação – Algarve. Por essa razão, segue-se apenas a análise aos municípios desta sub-região.



**Figura 2.14** *Top 3* dos municípios com maior oferta e maior capacidade de AL na NUTS II Algarve, em 2018

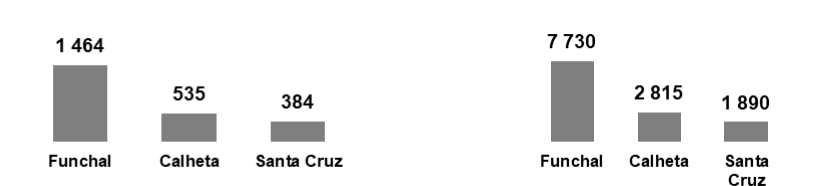
**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

Ao nível do número de unidades de AL, Albufeira, Loulé e Portimão assumem a maior relevância, concentrando, no seu conjunto, 14.758 unidades, que representam 50,6% do total da região. Por



outro lado, na capacidade de alojamento destas unidades, Portimão é ultrapassado por Lagos, que passa a ocupar a terceira posição no *top 3*. O conjunto formado por Albufeira, Loulé e Lagos representa 50,4% do total da capacidade das unidades de alojamento algarvias (ver Figura 2.14).

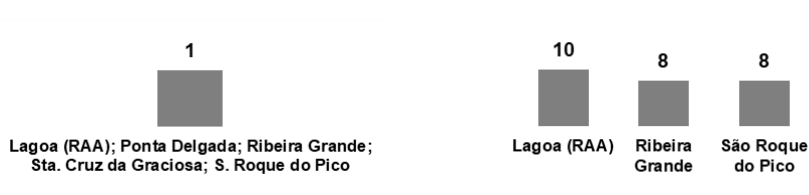
Por fim, ao nível das Regiões Autónomas, a análise de âmbito sub-regional coincide com a regional, uma vez que são também formadas apenas por uma NUTS III.



**Figura 2.15** *Top 3* dos municípios com maior oferta e maior capacidade de AL na NUTS II RA Madeira, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

Ao nível dos municípios que integram a RA Madeira, Funchal, Calheta e Santa Cruz assumem o maior destaque, tanto ao nível do número de unidades de AL, como da capacidade de alojamento das mesmas (ver Figura 2.15). O conjunto formado por estes três municípios representa 78,0% do total das unidades da região autónoma e 76,2% do total da capacidade de alojamento.

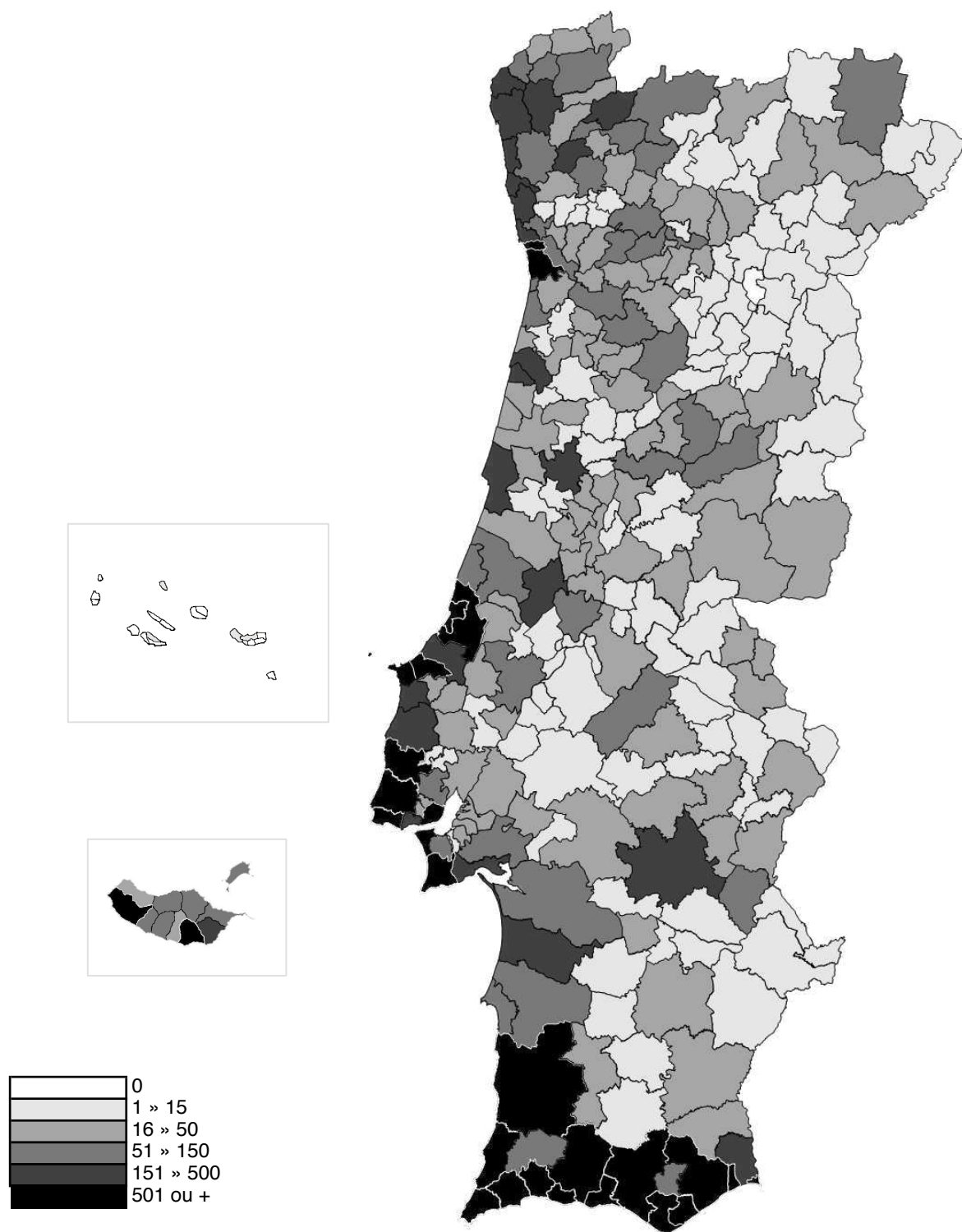


**Figura 2.16** *Top 3* dos municípios com maior oferta e maior capacidade de AL na NUTS II RA Açores, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

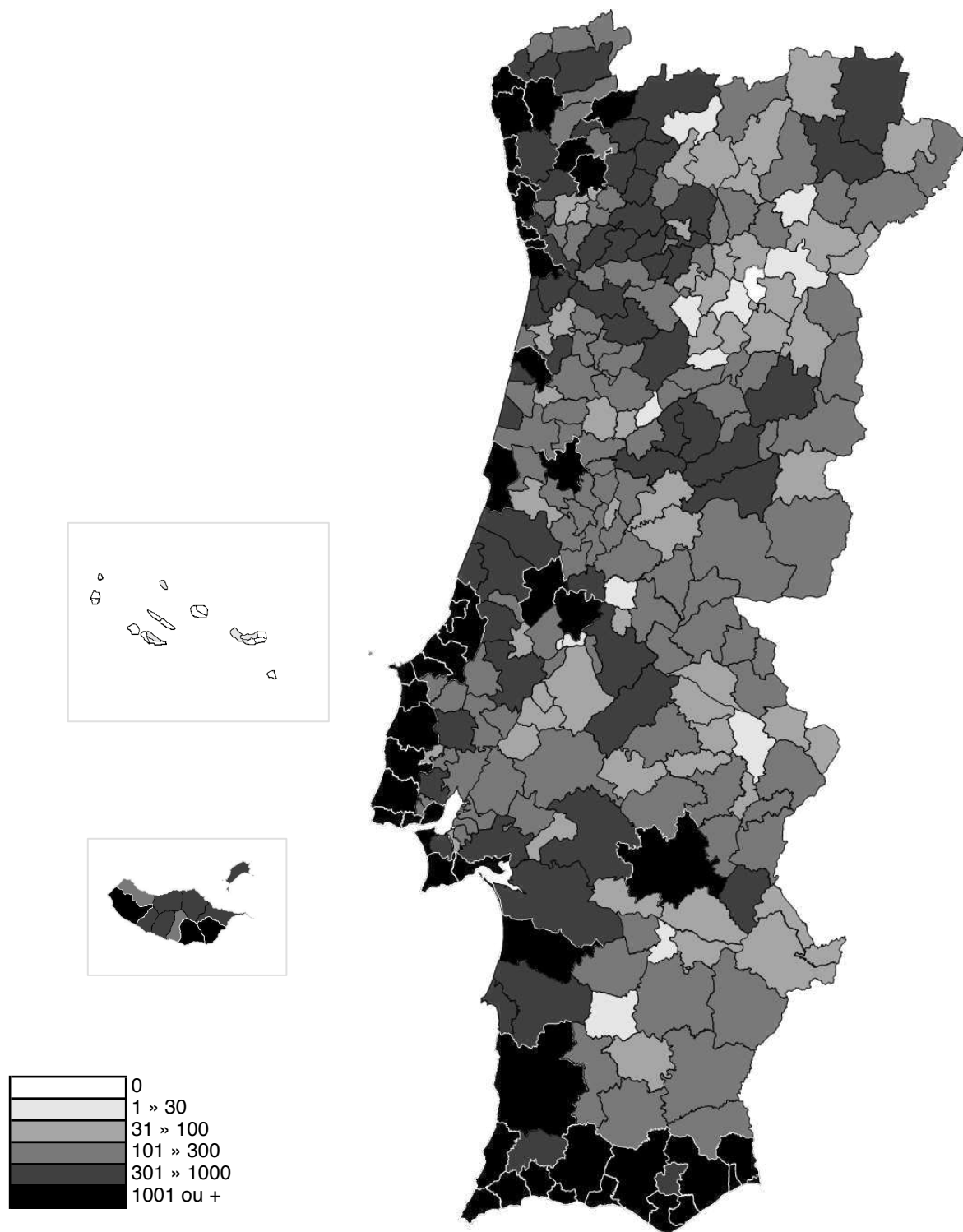
O fenómeno do AL na Região Autónoma dos Açores (RA Açores) é ainda muito incipiente, segundo os registos no Turismo de Portugal. Em 2018, apenas 5 unidades se encontravam com registo ativo, uma em cada um dos seguintes municípios: Lagoa (RA Açores), Ponta Delgada, Ribeira Grande, Santa Cruz da Graciosa e São Roque do Pico.

Entre estes, Lagoa (RA Açores) é o município açoriano que oferece maior capacidade de alojamento, imediatamente seguido por Ribeira Grande e São Roque do Pico, ambos com a mesma capacidade.



**Figura 2.17** Distribuição do número de unidades de AL ao nível municipal, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018



**Figura 2.18** Distribuição da capacidade de alojamento das unidades de AL ao nível municipal, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

As Figuras 2.17 e 2.18 apresentam, segundo a escala definida, a distribuição das unidades de AL e da capacidade de alojamento das mesmas ao nível dos municípios, em 2018.

O mapa da Figura 2.17, na página 40, revela uma forte tendência para os municípios com maior número de unidades de alojamento se localizarem no litoral do país e nos principais centros urbanos (capitais de distrito), fruto de uma maior atratividade demográfica e turística, bem como maior proximidade a um conjunto variado de serviços. Atente-se para a especial concentração de unidades na região do Algarve e da AM Lisboa (mais de 500 unidades).

Por oposição, os municípios mais de interior e que se caracterizam por baixas densidades demográficas estão associados a níveis inferiores de oferta de unidades de AL.

O panorama não se altera muito quando se analisa a distribuição da capacidade de alojamento destes estabelecimentos (Figura 2.18, na página 41). Mais uma vez são os municípios localizados nas zonas litorais que apresentam maior capacidade para receber mais hóspedes.

Neste seguimento, e de forma a validar esta evidência, aos Quadros 2.2 e 2.3 mostram o *ranking* dos dez municípios portugueses com maior número de unidades de AL (Quadro 2.2) e com maior capacidade de alojamento (Quadro 2.3); que não apresentam alterações substanciais entre si.

**Quadro 2.2** Ranking dos principais municípios portugueses segundo número de unidades de AL, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

Top 10 Municípios Número de Unidades		
#1	Lisboa	14 561
#2	Porto	6 418
#3	Albufeira	6 377
#4	Loulé	4 396
#5	Portimão	3 985
#6	Lagos	3 726
#7	Lagoa	2 498
#8	Tavira	2 104
#9	Cascais	1 645
#10	Funchal	1 464

**Quadro 2.3** Ranking dos principais municípios portugueses segundo a capacidade de alojamento das unidades de AL, em 2018

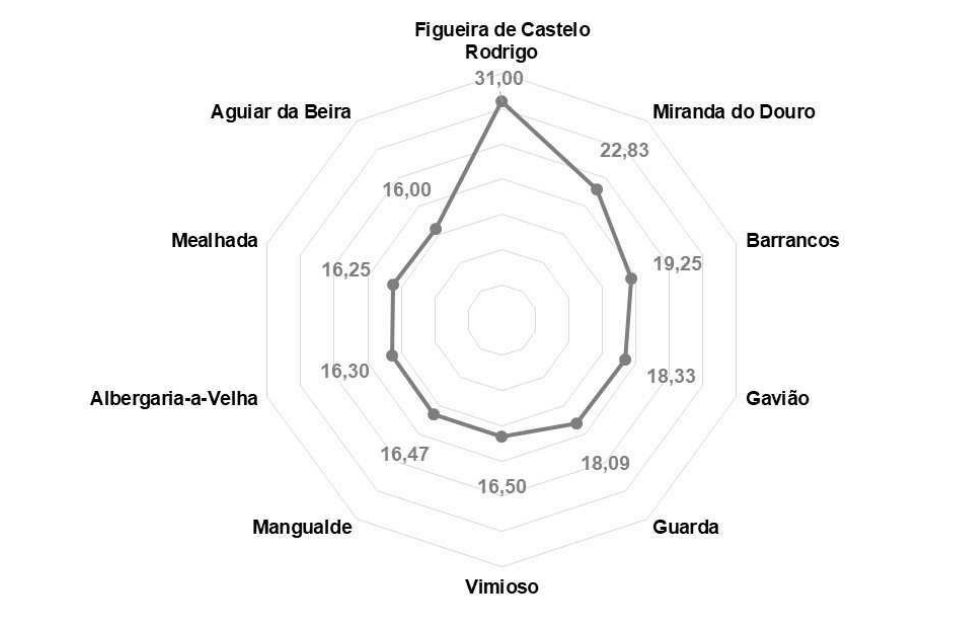
**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

Top 10 Municípios Capacidade de Alojamento		
#1	Lisboa	82 623
#2	Porto	32 341
#3	Albufeira	30 205
#4	Loulé	25 801
#5	Lagos	19 110
#6	Portimão	18 743
#7	Lagoa	13 312
#8	Cascais	10 029
#9	Tavira	9 358
#10	Funchal	7 730

Ambos os *rankings* são formados pelos mesmos municípios, havendo apenas algumas alterações na ordem em que estes surgem. Contudo, os três primeiros lugares mantêm-se inalteráveis para ambas as variáveis, Lisboa em primeiro lugar, seguida pelo Porto e Albufeira.

Através dos municípios listados nestes *rankings*, encontram-se representadas as seguintes sub-regiões: AM Lisboa (Lisboa e Cascais); AM Porto (Porto); Algarve (Albufeira, Loulé, Portimão, Lagos, Lagoa e Tavira); e RA Madeira (Funchal).

A Figura 2.19 relewa quais os municípios em Portugal que apresentam maior capacidade média por alojamento, ou seja, os quocientes mais elevados entre o número de unidades existentes e a capacidade instalada nos territórios.



**Figura 2.19** Municípios portugueses com capacidade média por unidade de AL mais elevada, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

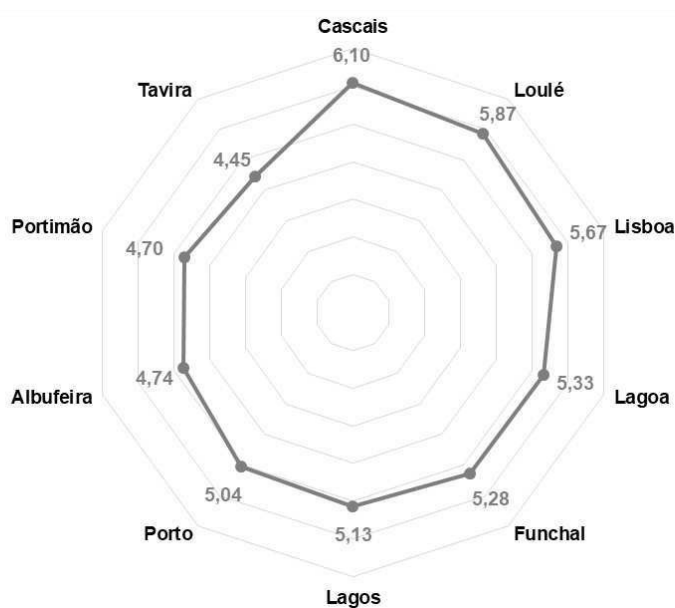
O município de Figueira de Castelo Rodrigo, que integra a NUTS III das Beiras e Serra da Estrela (uma das sub-regiões com menor peso relativo no total de unidades e capacidade de alojamento no contexto nacional), surge como o território com maior capacidade média por alojamento.

Normalmente estes resultados estão associados a uma maior predominância das unidades de alojamento classificadas como estabelecimentos de hospedagem e, em particular, de hostel, relativamente às restantes modalidades.

Em segundo e terceiro lugares encontram-se, respetivamente, os municípios de Miranda do Douro, da sub-região das Terras de Trás-os-Montes, e Barrancos, da sub-região do Baixo Alentejo; ambas as sub-regiões com diminuta representatividade nacional.

Os restantes municípios com quocientes mais elevados pertencem as seguintes sub-regiões: Alto Alentejo (Gavião); Beiras e Serra da Estrela (Guarda); Terras de Trás-os-Montes (Vimioso); Viseu Dão Lafões (Mangualde e Aguiar da Beira); Região de Aveiro (Albergaria-a-Velha); e Região de Coimbra (Mealhada).

Por outro lado, a Figura 2.20 apresenta a análise da capacidade média por alojamento mas para os municípios que formam os *rankings* de maior número de unidades de AL e maior capacidade de alojamento.



**Figura 2.20** Capacidade média por unidade de AL dos municípios com maior número de unidades e capacidade, em 2018

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em RNT – Turismo de Portugal, 2018

A análise comparativa entre os municípios da Figura 2.19 e estes revela grandes discrepâncias, sendo que os municípios que possuem mais unidades e maior capacidade, apresentam capacidades médias bastante inferiores.

Em particular, Lisboa que concentra 19,8% e 19,3% do total das unidades e da capacidade de AL no país, apresenta uma média inferior a 6 hóspedes por unidade; bastante abaixo de Figueira de Castelo Rodrigo que tem um peso residual no panorama nacional.

As análises que se antecederam, para além de definirem um retrato do AL em Portugal, vêm corroborar, à sua escala e medida, algumas das evidências observadas na revisão bibliográfica sobre a importância e preponderância dos negócios alternativos em alojamento turístico, em especial no que diz respeito ao sua representatividade dos contextos em que se inserem.

## 2.4 Fluxos de Informação Organizacional

### 2.4.1 Processos de Tomada de Decisão e *Big Data*

Uma organização é uma entidade social que reúne pessoas, materiais, informação e tecnologia em torno de atividades e relações coordenadas de forma a atingir objetivos específicos (Hales, 2006). Entre os vários fluxos existentes dentro de uma organização, os fluxos de informação assumem particular destaque ao nível organizacional do planeamento e coordenação das atividades; por sua vez, nos níveis operacionais, para além de informação, circulam fluxos de bens, de serviços, de pessoas e monetários (Montilva, 1999).

O fluxo organizacional da informação tem a capacidade de identificar e alertar para ocorrências que surjam no seio das organizações e que estejam relacionadas com outras áreas funcionais, como a produção, o marketing, os recursos humanos ou a financeira (De La Hoz Suárez, Ferrer & De La Hoz Suárez, 2008). Assim, nas organizações contemporâneas a informação e o conhecimento tornaram-se recursos basilares e estratégicos (Olszak & Ziemba, 2008).

Estas organizações modernas (como é o caso dos negócios na área do AL em Portugal) são permanentemente confrontadas com uma crescente pressão para encontrar novas formas de competir eficazmente no mercado global altamente dinâmico (Baggio & Caporarello, 2005).

O mercado do AL está associado a baixas barreiras à entrada de novos negócios (Buhalis & Peters, 2006; Quinn et al., 1992), o que tem estimulado o reforço da oferta através do surgimento de um elevado número de novos agentes nesta atividade, que, por sua vez, conjuntamente com os avanços tecnológicos, a globalização dos mercados e a crescente interdependência económica, têm contribuído para a criação de um ambiente cada vez mais competitivo para os agentes económicos (Agbejule & Burrowes, 2007).

Uma integração eficaz de todos os recursos existentes dentro de uma unidade de alojamento tem a capacidade de melhorar a eficiência do trabalho desenvolvido no seio da organização, reduzir os custos de transação e até melhorar o lucro operacional. Esta articulação revela-se particularmente relevante quando, com o desenvolvimento da atividade turística, a concorrência ao nível do alojamento se torna cada vez mais intensa (Chen, 2018).

No seguimento da análise ao contexto nacional do mercado do AL, e segundo referem Haktanir e Harris (2005) através da sua investigação aplicada ao caso de um hotel independente na região norte do Chipre, o crescimento acelerado do número de unidades de alojamento verificado nos últimos anos, para além de promover níveis superiores de competitividade para o subsetor, tem criado uma crescente consciência para a necessidade de tomadas de decisão eficazes.

Contudo, as unidades de AL, que normalmente estão associadas a iniciativas de PMEs, devido à sua própria natureza e características, apresentam alguns constrangimentos no que respeita aos processos de tomada de decisão. Hill (2001) refere que as PMEs, maioritariamente, tomam decisões rotineiras e de cariz operacional, não tanto numa perspetiva estratégica a longo prazo; apoiam-se na intuição de quem toma as decisões como a principal determinante para o sucesso; e dependem fortemente da sua rede pessoal de contactos para apoio às tomadas de decisão.

As PMEs no setor do turismo tendem a envolver-se principalmente em tomadas de decisão reativas, em resposta às contingências ou circunstâncias envolventes que já tenham ocorrido, em vez de tomarem decisões de longo prazo com orientações estratégicas. Outros constrangimentos identificados que condicionam a habilidade e tendências nas tomadas de decisão por parte das PMEs no setor do turismo relacionam-se com limitações de tempo, retenção no controle, ceticismo referente ao planeamento, bem como motivações associadas a um “*hobby*” na gestão do negócio (Viner & Nicholls, 2006; Byers & Slack, 2001).



De acordo com Bolton (citado por Quinn et al., 1992) as PMEs apresentam as seguintes características:

- É provável que possuam uma quota relativamente pequena no mercado em que operam, apresentando reduzida capacidade de influenciar os preços praticados e o seu ambiente;
- Não possuem uma estrutura de gestão formalizada, o proprietário-gestor é responsável pelas tomadas de decisão;
- São independentes do controlo por parte de uma empresa-mãe, possuindo a liberdade para tomar as suas próprias decisões.

Em particular, relativamente ao proprietário-gestor das PMEs no subsector do alojamento, as conclusões retiradas pelas investigações conduzidas por Riley e Jauncey (1990) e por Downie (1997) indicam uma forte tendência para a estrutura das tomadas de decisão ser *ad hoc* e aleatória; possivelmente devido à acumulação e sobreposição de responsabilidades por parte destes gestores, ou seja, estes raramente cumprem apenas uma função dentro da unidade de alojamento.

Segundo Yan-Li e He-feng (2016) o setor da hospitalidade é uma indústria de trabalho intensivo, pelo que se revela difícil estabelecer uma equipa permanente e exclusivamente dedicada à recolha, tratamento e análise de informação.

Contudo, os mesmo autores defendem que a tendência para o futuro é que os gestores das unidades de alojamento, cada vez mais, recorram a processos de análise de dados e de informação para as suas tomadas de decisão, em vez de se basearem na sua experiência pessoal e intuição.

De La Hoz Suárez et al. (2008) evidenciam a forte relação de interligação existente entre a informação e as tomadas de decisão, ou seja, quanto maior a qualidade da informação utilizada, maior a qualidade das decisões tomadas. Neste seguimento, uma das hipóteses de investigação validada no estudo realizado por Wieder e Ossimitz (2015) foi que existe uma relação positiva entre a qualidade da informação e a qualidade das tomadas de decisão.

Vários autores reconhecem ainda que a informação consubstancia o elemento fundamental de apoio e garantia da qualidade dos processos de tomada de decisão e das operações das

organizações em geral e do subsetor do alojamento turístico em particular (Wöber, 2006; De La Hoz Suárez et al., 2008; Ham et al., 2005; Montilva, 1999; Simões & Alves, 2010).

Relativamente à qualidade da informação, os principais atributos e características que conferem maior qualidade à informação e, consequentemente, determinam a percepção da sua relevância para quem a utiliza, foram amplamente plasmados ao longo da literatura já produzida. O Quadro 2.4 mostra alguns dos autores que se debruçaram sobre este assunto e quais as dimensões dos atributos que estes consideraram, nomeadamente: relevância; fiabilidade; assertividade (percepção de que a informação é correta); oportunidade (percepção de que a informação surge atempadamente); integralidade (percepção de que a informação é completa); formato (percepção de que a informação é apresentada de forma perceptível); e atualidade (percepção de que a informação se encontra atualizada) (Kulkarni, Robles-Flores & Popovič, 2017; Popovič et al., 2012; Wixom & Todd, 2005).

**Quadro 2.4** Dimensões dos atributos que conferem qualidade à informação

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Kulkarni et al., 2017; Popovič et al., 2012; Wixom & Todd, 2005

Autores da bibliografia	Kulkarni, Robles-Flores & Popovič, 2017	Popovič, Hackney, Coelho & Jaklič, 2012	Wixom & Todd, 2005
Dimensões dos atributos	Relevância Fiabilidade Precisão Oportunidade	Oportunidade Precisão Relevância	Integralidade Precisão Formato Atualidade

O uso de informação de elevada qualidade nas tomadas de decisão possui a capacidade de promover melhorias ao nível económico e do desempenho organizacional, bem como cada tomada de decisão representa uma oportunidade para gerar maiores rendimentos (De La Hoz Suárez et al., 2008; Downie, 1997; Raghunathan, 1999). Por outro lado, uma decisão tomada inadequadamente, com base em escassa informação e sobre condições de mercado imprevisíveis, pode condicionar gravemente o desempenho de uma organização (De La Hoz Suárez et al., 2008; Patiar & Mia, 2008).

Assim, uma tomada de decisão sustentada em informação de qualidade constitui um processo essencial para as organizações da atualidade, formando a base para a sobrevivência e bom funcionamento das mesmas (De La Hoz Suárez et al., 2008).

Montilva (1999) defende que, genericamente, a função principal da informação é aumentar o conhecimento sobre um determinado evento ou objeto e diminuir o grau de incerteza de quem a utiliza, bem como apoiar o processo de tomada de decisão. A informação permite ao seu utilizador ganhar um conhecimento mais profundo do que já aconteceu na sua organização, qual a sua posição atual e o que poderá vir a acontecer (Montilva, 1999).

Assim, o normal decorrer da atividade profissional de um gestor hoteleiro está permanentemente associado a um elevado volume de tomadas de decisão, que, por sua vez, conduzem à crescente necessidade de obter uma vasta diversidade de informação proveniente de diferentes fontes; de forma a reduzir o nível de incerteza associado e a garantir que os resultados das tomadas de decisão são tão profícuos quanto possível (Agbejule & Burrowes, 2007; Downie, 1997; Patiar & Mia, 2008; Patiar & Mia, 2015).

Vários autores evidenciam a relevância de considerar fontes de diferentes naturezas para a sustentação das tomadas de decisão, por exemplo, De La Hoz Suárez et al. (2008) defendem que, de forma a que as tomadas de decisão sejam mais acertadas, as organizações devem incluir, por um lado, informações que decorram do normal funcionamento da sua atividade, e, por outro lado, devem apoiar-se nas suas experiências passadas para realizar previsões e tentar antever cenários.

Neste seguimento, Köseoglu et al. (2015) afirmam que as empresas do subsetor do alojamento devem munir-se de dados, informação e conhecimento, reunidos por via de processos formais ou atividades informais, para desenvolver estratégias, bem como tomar e implementar decisões específicas. Estes autores referem ainda que a recolha dos dados, informação e conhecimento para as tomadas de decisão e consequente implementação das mesmas, mais do que basear-se no ambiente interno da empresa, deve olhar para o ambiente externo que envolve a sua atividade.

Yan-Li e He-feng (2016), à semelhança dos autores anteriores, para além de mencionarem que as unidades de alojamento devem recolher, armazenar e analisar informação atual de diferentes

naturezas, especificam a importância de analisar o perfil da procura dos seus potenciais hóspedes, na medida que esta poderá justificar ajustes ao nível dos produtos oferecidos.

Downie (1997) refere o exemplo da importância de utilizar diferentes fontes de informação ao nível da política de preço – *pricing*, referindo que a definição do preço de um produto comercializado por uma unidade de alojamento deve simultaneamente ser atrativo e aceitável para os potenciais hóspedes (informação de marketing), mas tem também de ser suficiente para gerar um lucro aceitável para a empresa (informação contabilística).

Com o advento das novas tecnologias da comunicação e com o uso massificado das redes sociais como meio privilegiado para partilhar opinião e avaliar experiências vivenciadas por parte consumidores (Browning et al., 2013; Buhalis & Law, 2008; Xiang & Gretzel, 2010), Phillips-Wren e Hoskisson (2014) referem, precisamente, a distinção entre a informação interna estruturada nas unidades de alojamento e a informação não estruturada que provém de fluxos externos, como os comentários e avaliações dos consumidores nas redes sociais, cada vez mais frequentes e impactantes.

Por último, Mia e Patiar (2001) defendem que a decisão de lançamento e definição de preço dos diferentes produtos num hotel é influenciada por informação proveniente do ambiente em que este opera, incluindo informação sobre a satisfação dos clientes, alterações das características dos consumidores (como sociais, culturais ou demográficas), estado da economia e políticas governamentais. As tomadas de decisão sustentadas em informação pertinente e oportuna representam um elemento crítico para a melhoria da eficácia dos processos internos de uma unidade de alojamento e para a diminuição dos desperdícios, que, em última análise, contribuem para o posicionamento destes negócios no mercado.

O uso de informação proveniente de diferentes fontes nas tomadas de decisão por parte dos gestores das organizações do subsetor do alojamento é particularmente relevante para a definição de preços competitivos de produtos existentes e novos produtos, bem como para o lançamento de atividades promocionais (Downie, 1997; Patiar & Mia, 2015).

Adicionalmente, o recurso a informação atual, para além de assumir um papel crítico nas decisões de planeamento de investimentos, representa uma ferramenta de gestão essencial para a compreensão das tendências de mercado e a forma como este se desenvolve (Nuntsu et al., 2004).

A importância de tomadas de decisão eficazes não se prende exclusivamente com a natureza competitiva e desafiante do ambiente em que os agentes do subsetor do alojamento operam, mas também com as próprias características inerentes a este subsetor (Downie, 1997). Constituindo uma atividade económica de prestação de serviços e, em particular, referente ao setor do turismo, o alojamento turístico caracteriza-se por apresentar uma grande volatilidade na procura, associada ao fenómeno da sazonalidade; elevados custos fixos; perecibilidade (não possuem capacidade de armazenamento) e intangibilidade dos seus produtos; e instabilidade dos lucros (Downie, 1997; Mia & Patiar, 2001).

Como uma consequência natural das especificidades e características próprias do subsetor do alojamento, as necessidades de informação dos gestores para a tomada de decisão diferem das restantes indústrias (Siriwiwattanakul & Nitirojntanad, 2016).

As características do subsetor do alojamento aliadas ao incremento dos níveis de concorrência fazem com que esta atividade esteja fortemente associada a um ambiente de elevada incerteza, tornando imperativo que os gestores das unidades de alojamento façam uso extensivo de informação para aumentar a eficácia das suas decisões e, dessa forma, tentar mitigar os constrangimentos originados pela incerteza do mercado (Chenhall & Morris, 1986; Gordon & Narayanan, 1984; Mia & Chenhall, 1994; Mia & Clarke, 1999; Mia & Patiar, 2001).

Diariamente, em todos os negócios, são tomadas decisões, umas mais importantes e que podem comprometer o futuro das organizações, outras de menor relevância, umas imediatas, outras menos urgentes; seja o tipo de decisão que for, o uso da informação é o elemento comum a todas elas (De La Hoz Suárez et al., 2008). A complexidade do processo de tomada de decisão depende principalmente do tipo de decisão que se pretende tomar (Montilva, 1999).

Como se pode verificar, podem ser tomados vários tipos de decisão, que combinam informações também elas distintas, como por exemplo, ao nível organizacional, cada área de gestão toma as suas próprias decisões, tem as suas características próprias e apresenta necessidades de informação distintas. Esta evidência não invalida que não exista a transferência de informação entre diferentes áreas dentro de uma organização, sendo o exemplo mais paradigmático a delegação de tarefas por parte de níveis hierárquicos superiores (Montilva, 1999). Neste seguimento, Downie (1997) classifica as decisões tomadas numa unidade de alojamento de acordo com as seguintes áreas: marketing, contabilidade, operações e recursos humanos.

Uma tomada de decisão define-se, então, como o processo de selecionar, entre várias alternativas, um conjunto de ações que permita alcançar um determinado objetivo, resolver um problema ou solucionar um conflito (Montilva, 1999). Na sua investigação, Eisenhardt (1989) concluiu que os responsáveis por tomadas de decisão mais céleres utilizam mais informação, enquanto as tomadas de decisão mais morosas estão associadas a menores volumes de informação. Adicionalmente são os responsáveis por tomadas de decisão mais rápidas aqueles que também desenvolvem um maior número de alternativas.

Não obstante, Dewett & Jones (2001) alertam para a potencial problemática do excesso de dados, numa dimensão que torne complexos os processos de rastreamento e análise, impedindo que os vários gestores de uma organização tomem decisões de forma oportuna e atempada.

O fenómeno que retrata a contínua dispersão de dados e a proliferação do número de fontes que lhes dão origem pode ser designado por “era do *big data*”, à qual as organizações estão continuamente a procurar adaptar-se e a desenvolver estratégias que lhes permitam lidar com esta realidade (Phillips-Wren & Hoskisson, 2014; Frizzo-Barker et al., 2016). Assim, “era do *big data*” caracteriza-se pelo crescente reconhecimento dos dados e da análise de dados como ferramentas nucleares para o sucesso dos negócios atuais (Cheng & Jin, 2018).

Alguns exemplos que retratam a crescente pluralidade de fontes que geram dados para o fenómeno do *big data* são enumerados por George, Haas e Pentland (2014) e por George, Osinga, Lavie e Scott (2016), como a Internet, operações *mobile*, conteúdos gerados pelos utilizadores (por exemplo as *reviews* em plataformas comerciais e nas redes sociais) e órgãos dos media, bem como as transações de negócio das organizações.

Cheng e Jin (2018) defendem que *big data* é comumente definida de acordo com três características distintivas, nomeadamente: volume, velocidade e variedade; *volume* está relacionado com a quantidade de dados que estão associados ao conceito de *big data*, *velocidade* refere-se à rapidez do processamento e análise desses dados e *variedade* reflete os diferentes tipos de dados envolvidos.

Paralelamente, Phillips-Wren e Hoskisson (2014) reconhecem três formas de como o *big data* pode trazer valor às organizações que a este recorrem, a saber: descrição, previsão e proscrição. A *descrição* refere-se à caracterização da situação atual e passada da organização e pode ser apresentada estatisticamente ou através de modelos para explicar a variabilidade ou mostrar

relações; a *previsão* representa o uso de dados passados para tentar antever o futuro; e a *proscrição* vai mais longe e tenta oferecer a solução ideal para um determinado problema.

Nos últimos anos o conceito de *big data* tem vindo a ganhar crescente popularidade no universo organizacional, na medida em que os agentes económicos reconhecem a sua capacidade e utilidade para gerar melhores respostas a questões existentes e outras que possam surgir (Chen, Chiang & Storey, 2012; Frizzo-Barker et al., 2016; George et al., 2016). Aliás, o *big data* tem permitido criar inúmeras oportunidades para o desenvolvimento de conhecimento novo, assim como prestar apoio ao processo de tomada de decisão no subsector do alojamento turístico (Xiang, Schwartz, Gerdes & Uysal, 2015).

Enquanto no passado as organizações operavam sob condições de escassez de dados e, por isso, as tomadas de decisão eram feitas com base em informações incompletas e muitas vezes de baixa qualidade; o fenómeno do *big data* criou condições de abundância de informação devido a grandes volumes de dados detalhados que se tornaram disponíveis (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013).

Contudo, o *big data*, bem como a capacidade para utilizar de forma assertiva e tirar maior partido dos dados, é uma realidade mais presente nas grandes empresas, que recorrem a dados e informação para realizar as suas análises e decisões diárias. Por outro lado, nas empresas de menor dimensão ou nas que chegaram mais recentemente ao mercado encontram-se maiores resistências e constrangimentos ao uso de *big data* (Davenport & Dyché, 2013; Phillips-Wren & Hoskisson, 2014).

Em particular, no caso do setor do turismo, bem como no subsector do alojamento, a investigação sobre a aplicação e uso de *big data* permanece ainda diminuta, apenas com alguns artigos a debruçarem-se sobre esta temática nestes setores (Fuchs, Höpken & Lexhagen, 2014; Xiang et al., 2015).

Como visto anteriormente, o produto turístico caracteriza-se por ser “intensivo em informação” e, por definição, o seu consumo ocorre fora do ambiente habitual de residência, pelo que está fortemente associado ao uso de tecnologia (Gretzel et al., 2006). Por sua vez, o *big data* também possui uma forte ligação à tecnologia, inclusive, alguns autores referem que este fenómeno resulta da incapacidade dos métodos manuais e tradicionais em dar resposta aos processos de recolha, gestão e análise de elevados volumes de informação em tempo útil, pelo que urge a

necessidade de recorrer a tecnologias mais avançadas e completas (Bharadwaj et al., 2013; Frizzo-Barker et al., 2016).

Assim, as organizações modernas têm, cada vez mais, vindo a expressar a necessidade de um sistema de informação eficaz que lhes permita recolher, armazenar, processar e encontrar informação sempre que necessitam dela (Chen et al., 2012; Pavkov et al., 2016). Estes sistemas de *software* apoiam, tanto nas tomadas de decisão estratégicas a longo prazo por parte dos gestores e proprietários das organizações, como nas decisões associadas a atividades táticas e operacionais (Silahtaroğlu & Alayoglu, 2016).

*Big data* representa uma rutura marcante no pensamento organizacional relativamente a áreas-chave como a infraestrutura de dados, *business intelligence* e análise de dados (BI&A) e estratégia de tecnologias de informação (Bharadwaj et al., 2013; Chen et al., 2012; Frizzo-Barker et al., 2016).

Uma das áreas emergentes com crescente importância no mercado, onde ocorre uma ampla aplicação e uso de *big data*, é o *business intelligence*, que recorre aos dados e informação para melhor compreender o mercado da procura, ou seja, os gostos e preferências dos consumidores; a concorrência; as características do mercado; os produtos; o ambiente empresarial; os impactos da tecnologia; e os *stakeholders* estratégicos, como parceiros e fornecedores (Xiang et al., 2015).

#### 2.4.2 Sistemas de *Business Intelligence*

A quantidade de dados e informação com que uma organização tem de lidar diariamente, aliada ao complexo e competitivo ambiente empresarial, têm dificultado a atividade e a adaptação das organizações ao mercado atual. Por esta razão, Pavkov et al. (2016) referem que os agentes responsáveis pelas organizações veem-se obrigados a procurar e adotar instrumentos e mecanismos que, não só lhes facilitem a gestão dos negócios, como também criem condições para o sucesso dos mesmos.

Segundo os mesmos autores, a crescente interconectividade dos negócios ao nível mundial reforça a necessidade, por parte dos gestores e das próprias organizações, de obter informação em tempo real de forma a competirem eficazmente no mercado global, compreendendo as



necessidades e preferências dos seus potenciais clientes, bem como a opinião dos mesmos face ao seu negócio.

Como forma de resposta a estes desafios, durante os últimos anos, estas organizações têm investido continuamente consideráveis recursos – humanos, capital e tempo – na implementação de complexos sistemas de informação (Yeoh & Koronios, 2010; Torres, Sidorova & Jones, 2018), com o objetivo de alcançar vantagens competitivas face à concorrência (Li, Hsieh & Rai, 2013).

Tem-se assistido a uma maior preponderância do recurso a sistemas de informação no meio organizacional, sendo que, inclusivamente, alguns especialistas estimam que cerca de metade do total do capital investido por parte das organizações é nesta área (Williams & Williams, 2007).

Os avanços tecnológicos e dos sistemas de gestão de informação têm promovido situações de partilha de informação entre os produtos e os departamentos nas organizações (Bromwich, 1990).

As tecnologias e sistemas de informação desempenham um papel relevante de facilitadores nos processos internos de tomada de decisão, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e devendo ser concebidos e implementados segundo a estrutura e características de cada entidade (Gordon & Narayanan, 1984; Torres et al., 2018).

As organizações contemporâneas, que se encontram bem familiarizadas com a “era do *big data*”, procuram constantemente melhores soluções para fazer face aos desafios relacionados com o manancial de dados e informação existente (Vajirakachorn & Chongwatpol, 2017; Chen et al., 2012), apostando, assim, em tecnologias e processos de suporte às tomadas de decisão que permitam analisar o desempenho organizacional (Tutunea & Rus, 2012). Estas soluções de apoio à tomada de decisão baseiam-se em sistemas integrados de gestão de informação, incluindo módulos especializados de BI (Tutunea & Rus, 2012).

O ritmo de crescimento dos dados existentes no mercado tem levado as organizações a adotarem teorias e tecnologias de BI para tentar extrair o máximo de informação e conhecimento desses dados, o que, por sua vez, tem permitido aos colaboradores das organizações tomar melhores decisões (Obeidat, North, North, Richardson & Rattanak, 2015).

Posto isto, os sistemas de BI têm revelado um papel fundamental, tanto para as organizações que pretendem manter-se no mercado global competitivo e num meio altamente vocacionado para a importância da informação (Pavkov et al., 2016), como para as organizações que pretendem compreender melhor o seu próprio negócio, estimulando os lucros e a eficiência operacional (Hejazi, Abdolvand & Harandi, 2016; Xu et al., 2017).

Através de um sistema de BI os indivíduos responsáveis pelas tomadas de decisão dentro das organizações conseguem obter respostas a várias questões relacionadas com o seu negócio, como: (i) o que está a acontecer no ambiente empresarial; (ii) quais as razões pelas quais está a acontecer; (iii) o que é necessário ser feito; e (iv) o que acontecerá posteriormente (Pavkov et al., 2016).

Dewett e Jones (2001) referem que o uso dos sistemas de BI cresceu até ao ponto em que a sua presença nas organizações é uma constante, assumindo-se quase como uma *commodity*. Consequentemente, o *business intelligence* e a análise de dados (BI&A) têm emergido como uma importante área de estudo, tanto para os investigadores, como para os profissionais (Vajirakachorn & Chongwatpol, 2017; Chen et al., 2012).

Antes de avançar para as várias conceptualizações feitas por diferentes autores da literatura sobre BI, importa clarificar o conceito, *per se*, de *intelligence*. Este termo tornou-se popular no meio empresarial por volta dos anos 90 (Chen et al., 2012), contudo, como refere Breakspear (2013), quando se fala em *intelligence* dificilmente se consegue chegar a um conceito único e universalmente aceite.

O termo *intelligence* corresponde a dois entendimentos principais, desde logo, representa a capacidade cognitiva de aprendizagem e conhecimento que emerge do campo da psicologia, e, por outro lado, também é utilizado para referenciar um elemento de apoio à tomada de decisão ao nível organizacional (Breakspear, 2013).

Contudo, no âmbito da sua investigação, Breakspear (2013, p. 692, tradução nossa) propõe a seguinte definição: “*intelligence* é uma capacidade corporativa de prever a mudança a tempo de tomar medidas em relação à mesma. Esta capacidade envolve previsão e introspeção, bem como é destinada a identificar mudanças iminentes, que podem ser positivas, representando oportunidades, ou negativas, representando ameaças.”

No que diz respeito ao conceito de BI, à semelhança do que acontece com outros conceitos generalistas (como o de *intelligence*), também está longe de ser um termo consensualmente definido (Hannula & Pirttimäki, 2003; Azvine et al., 2006; Wixom & Watson, 2010; Olszak & Ziemia, 2012). A forma como o BI é compreendido pode variar consoante o perfil e características de quem o está a utilizar, o que torna evidente que se trata de um conceito multifacetado (Azvine et al., 2006).

O conceito de BI já é utilizado há centenas de anos em diferentes domínios da vida social e económica (Pavkov et al., 2016). Não obstante, segundo a conclusão de um estudo conduzido por Fernandes e Ribeiro (2016), cujo o principal objetivo foi analisar a contribuição dos principais autores da literatura sobre a avaliação do sucesso de sistemas de informação de BI, apesar da notável relevância e destaque deste tema, a comunidade científica carece de mais estudos que aprofundem as várias valências associadas a estes sistemas.

Ainda que não seja recente (Hannula & Pirttimäki, 2003; Mintzberg, 1972), o conceito de BI tem evoluído bastante ao longo dos anos, assim como o seu papel e impacto nas organizações (Wixom & Watson, 2010). Nas últimas duas décadas tem-se observado um crescimento exponencial, tanto no número de produtos de BI, como na adoção de tecnologias por parte das organizações (Chaudhuri, Dayal & Narasayya, 2011).

Wixom e Watson (2010) identificaram algumas mudanças ocorridas no papel e no impacto que o BI passou a ter nas organizações e que atestam a evolução que este conceito tem sofrido ao longo dos tempos, nomeadamente: passou de ser um contributo para o sucesso organizacional para passar a ser pré-requisito para o mesmo; passou de ser uma ferramenta utilizada exclusivamente por alguns especialistas para passar a ser uma ferramenta utilizada por vários colaboradores de uma organização; e passou de se focar apenas na análise de dados históricos para passar a incluir a recolha e uso de dados em tempo real, capazes de influenciar decisões correntes e operacionais.

Uma das evidências retiradas da investigação realizada por Wieder e Ossimitz (2015) confirma uma relação positiva entre a qualidade dos sistemas de BI e a qualidade dos dados e informação. Assim, as oportunidades associadas aos dados e análise dos mesmos têm contribuído para promover o interesse pelas áreas de BI&A (Chen et al., 2012).

A gestão de bases de dados e os processos de armazenamento dos mesmos são considerados a fundação do BI, na medida em que estes sistemas estão relacionados com a forma como os dados são recolhidos, tanto em fontes internas, como externas, organizados, armazenados, extraídos e integrados; para que os seus potenciais utilizadores o possam fazer de uma forma oportuna e fácil (Pavkov et al., 2016; Vajirakachorn & Chongwatpol, 2017).

Segundo Wixom e Watson (2010) o BI não passa apenas por tecnologias e aplicações como os *dashboards*, pois estes sistemas possuem um âmbito mais abrangente e que inclui a recolha de dados em diversas fontes de informação, armazenar, aceder e analisar os mesmos.

Contudo, Ishikiriya, Miro e Gomes (2015) defendem que as tecnologias estão fortemente associadas ao BI, ainda mais do que a análise de dados. Um típico *software* de BI inclui a produção de relatórios, análise de tendências (históricas e futuras), análise ao comportamento do consumidor e modelos de previsão/ avaliação de possíveis cenários (Azvine et al., 2006; Wixom & Watson, 2010; Pavkov et al., 2016).

O conceito de BI tem sido amplamente aplicado por vários autores ao longo dos últimos anos nas mais diversas áreas de investigação, revelando-se, assim, um conceito bastante abrangente e que assume diferentes interpretações (Ishikiriya et al., 2015).

Para alguns dos autores, BI é compreendido como um sistema devidamente estruturado e sistemático, através do qual as organizações recolhem e analisam dados fragmentados de empresas e mercados, de forma a posteriormente os transformarem em informação e conhecimento de base para tomadas de decisão mais eficientes e fundamentadas (Hannula & Pirttimäki, 2003; Elbashir, Collier & Davern, 2008; Wixom & Watson, 2010; Popovič et al., 2012; Ishikiriya et al., 2015; Obeidat et al., 2015; Wieder & Ossimitz, 2015; Lönnqvist & Pirttimäki, 2006; Pavkov et al., 2016; Papachristodoulou et al., 2017).

Paralelamente, o termo BI também é utilizado para se referir aos fluxos de informação organizacional, constituídos por informação e conhecimento estratégicos e que desempenham um relevante papel na caracterização, tanto do próprio ambiente interno da organização, como no ambiente externo em que esta se insere (Dewett & Jones, 2001; Hannula & Pirttimäki, 2003; Lönnqvist & Pirttimäki, 2006; Silahaturoğlu & Alayoglu, 2016).

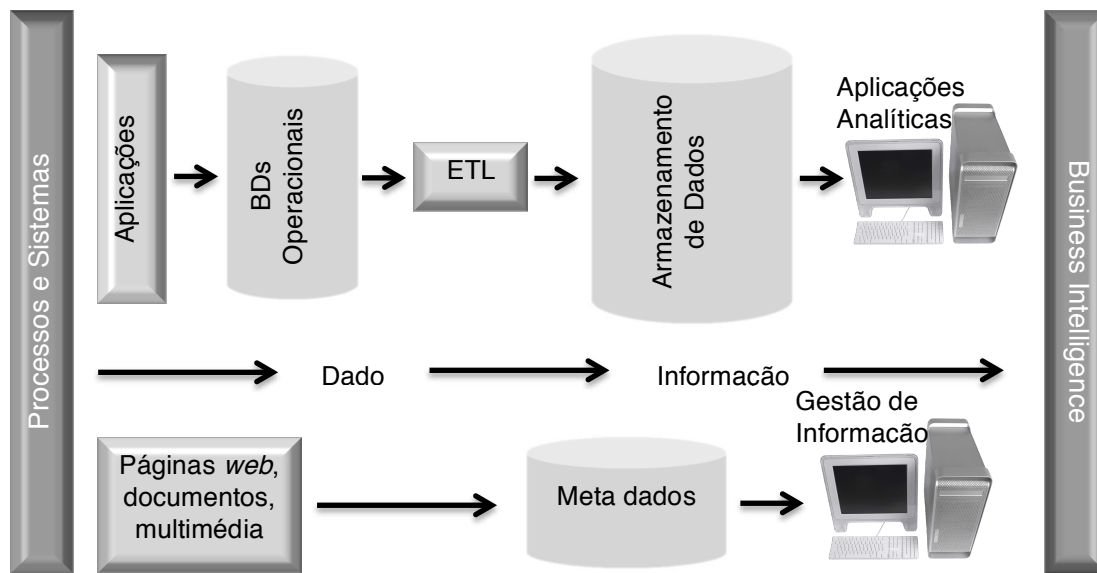
Outros autores focam-se na vertente mais operacional do BI e definem-no como um conjunto de técnicas, tecnologias, sistemas, práticas, metodologias, aplicações, algoritmos e pessoas que tornam possível o acesso a informação crítica para o negócio de uma forma simplificada e em tempo real, através de relatórios ou *dashboards* (Chen et al., 2012; Pavkov et al., 2016; Silahtaroğlu & Alayoglu, 2016; Cristescu, 2017).

Foram também identificadas correntes da literatura em que o BI é maioritariamente associado a soluções tecnológicas que permitem analisar, segmentar, personalizar (onde a informação apenas ganha valor se for direcionada ao utilizador certo) e disseminar (através de vários canais) a informação; esta que, por sua vez, assume um papel relevante no desenvolvimento organizacional e na capacitação dos recursos humanos que lidam com tomadas de decisão, tanto estratégicas, como operacionais (Azvine et al., 2006; Elbashir et al., 2008; Chaudhuri et al., 2011; Affeldt & Junior, 2013; Pavkov et al., 2016).

Dando continuidade à ideia de que o BI representa um conceito abrangente, Wixom e Watson (2010) definem-no como um termo *umbrella* comumente utilizado para descrever tecnologias, aplicações e processos de recolha, armazenamento, acesso e análise de dados para apoiar os utilizadores a tomar melhores decisões.

Para cumprimento dos objetivos da sua investigação, Azvine et al. (2006) propuseram uma definição de BI que inclui a recolha, acesso, compreensão, análise e transformação de um dos mais importantes ativos de uma organização – dados brutos – em informação útil e com potencial de ser utilizada na melhoria do desempenho organizacional.

A proposta apresentada por estes autores pode ser analisada graficamente na Figura 2.21.



**Figura 2.21** *Business intelligence* – processo de transformar dados em informação e em ação

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Azvine et al., 2006

Considerando as várias definições apresentadas por outros autores, Williams e Williams (2007) defendem que BI é a combinação de produtos, tecnologias e métodos, e o seu desígnio é organizar informações-chave de que a gestão necessita para melhorar os seus processos de tomada de decisão. Estes autores acrescentam ainda que o BI significa alavancar ativos de informação no âmbito dos principais processos-chave para aumentar o lucro e o desempenho organizacional.

O sucesso de um sistema de BI traduz-se na medida em que este contribui para o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais de uma organização, tais como: (i) alcançar ou superar os rendimentos; (ii) encontrar oportunidades para reduzir os custos nas várias atividades organizacionais; e (iii) aumentar o lucro através da identificação dos clientes, bem como dos bens, serviços e programas mais lucrativos (Cristescu, 2017).

Não obstante à sua relevância e ao papel que desempenham nas organizações, vários estudos mostram que os processos de implementação de projetos de BI falham ou, muitas vezes, nem chegam a ser concluídos (Olszak & Ziemba, 2012). Entre outros, alguns dos motivos que justificam esta evidência são o nível relativamente baixo de conhecimento que as organizações,

especialmente as PMEs, têm sobre as oportunidades e benefícios de um sistema de BI, assim como dos seus fatores críticos de sucesso (Olszak & Ziemba, 2012).

Até à data, os sistemas de BI têm sido maioritariamente adotados por grandes organizações multinacionais e internacionais que reúnem os recursos necessários à sua implementação, evidenciado uma lacuna na investigação *in-depth* sobre esta temática aplicada às PMEs (Levy & Powell, 1998; Bergeron, 2000; Scholz et al., 2010; Olszak & Ziemba, 2012; Tutunea & Rus, 2012; Papachristodoulou et al., 2017). O uso de sistemas de BI por parte de PMEs assume uma extrema relevância devido ao papel que estas empresas desempenham na economia, podendo, inclusivamente, constituir uma fonte de vantagem competitiva (Olszak & Ziemba, 2012; Tutunea & Rus, 2012).

A atual globalização da economia, que, conseqüentemente, gerou a globalização da informação com que cada gestor tem de lidar em virtude de tornar as suas tomadas de decisão mais eficientes, representa reais desafios ao alcance de vantagem competitiva por parte de qualquer tipo de empresa no mercado, sendo as PMEs ainda mais vulneráveis a estas condições (Tutunea & Rus, 2012).

Tutunea e Rus (2012) referem que, de forma a sobreviver e se manterem competitivas no mercado instável, as PMEs devem ser capazes de monitorizar o seu negócio e usar todos os recursos que dispõem de forma eficiente, especialmente os recursos de informação.

No estudo realizado por Olszak e Ziemba (2012) e aplicado a PMEs numa região da Polónia são listadas algumas barreiras que ajudam a justificar o baixo nível de adoção de sistemas de BI por parte de empresas de pequena e média dimensão. Estas barreiras estão maioritariamente relacionadas com as seguintes dimensões:

- Gestão interna organizacional: dificuldade em definir o problema de negócio; falta de apoio por parte da gestão; expectativas dos potenciais utilizadores não são conhecidas; gestão ineficaz dos projetos de BI; falta de relação entre a visão do negócio e o sistema de BI; e diferentes pontos de vista na implementação do sistema de BI.
- Recursos humanos: resistência do “fator humano”; falta de formação e apoio para os potenciais utilizadores; insuficiente conhecimento sobre os sistemas de BI e das suas capacidades; e dificuldade na compreensão do conhecimento fornecido pelo sistema de BI.

- Próprio sistema de BI: insuficiente adaptação do sistema aos requisitos dos potenciais utilizadores; orçamento para a implementação do sistema de BI; falta de dados adequados para o sistema de BI; complexidade do projeto de BI; e falta de coordenação das atividades do projeto de BI.

Os mesmos autores identificaram também alguns fatores críticos de sucesso para a implementação de um sistema de BI. Estes fatores encontram-se segmentados em três perspetivas distintas mas complementares, a saber (Olszak & Ziemba, 2012):

- Organização: orçamento adequado, apoio por parte de gestores seniores, gestão de projetos de BI competente (liderança), recursos humanos qualificados, clara visão e plano de negócio, histórico de experiência e cooperação com um fornecedor de BI;
- Processo: problema e processo de negócio bem definidos, expetativas dos utilizadores bem definidas (requisitos de informação), ajustamento das soluções de BI às expetativas dos utilizadores, disponibilidade para aceitar mudanças nos processos por parte da gestão;
- Tecnologia: integração entre o sistema de BI e outros sistemas existentes, qualidade dos dados, flexibilidade e adaptabilidade do sistema de BI aos requisitos dos utilizadores, tecnologias e ferramentas apropriadas, sistema de BI *user friendly*.

Na conclusão do estudo conduzido por Olszak e Ziemba (2012), os autores reforçam que o uso de um sistema de BI apenas se traduz em sucesso para o negócio se os seus utilizadores, regularmente, desenvolverem processos de negócio e de tomada de decisão, reconhecerem as suas necessidades, apoiarem na modelação do sistema e monitorizarem a conclusão de um projeto, bem como participarem ativamente na implementação de novas componentes de BI.

Independentemente da dimensão económica de uma organização, o acesso a informação relevante é um fator basilar para garantir o sucesso e o alcance de uma quota de mercado, sendo que o BI constitui uma importante ferramenta na prossecução deste desígnio (Papachristodoulou et al., 2017).

Contudo, historicamente, os sistemas de BI caracterizam-se pela sua complexidade e dificuldade, com a agravante de que estão normalmente associados a elevados custos de implementação e manutenção. Posto isto, na grande maioria dos casos, as PMEs falham no processo de



implementação de um sistema de BI devido a questões económicas e de volume de investimento associado, bem como pela falta de recursos humanos com a formação e conhecimentos tecnológicos necessários (Papachristodoulou et al., 2017).

Por meio dos avanços tecnológicos que marcaram os últimos anos, os sistemas de BI tornaram-se mais acessíveis e, inclusivamente, foram desenvolvidas soluções e ferramentas que respondem às necessidades específicas das empresas de pequena e média dimensão (Silahtaroğlu & Alayoglu, 2016; Papachristodoulou et al., 2017). Neste seguimento, Papachristodoulou et al. (2017) referem a existência de sistemas de BI a operar *online*, mais acessíveis, simples e que pertencem à categoria de sistemas em *cloud*; consubstanciando, assim, uma opção para as PME's, pois não incorrem em custos adicionais de instalação nem de manutenção.

No final da investigação realizada por Papachristodoulou et al. (2017) são propostas três categorias que caracterizam os principais benefícios que uma PME obtém através da implementação de um sistema de BI, a saber:

- Redução do esforço dedicado na análise de dados e produção de relatórios, os *outputs* são disponibilizados com maior rapidez e qualidade e a informação é mais facilmente acedida;
- Melhoria dos processos de tomada de decisão com base em informações mais atuais e precisas, que promovem melhores resultados organizacionais;
- Economia ao nível dos recursos humanos de vários departamentos, alcance de vantagens competitivas e de economias de custo.

A relevância e a necessidade de recorrer a sistemas de BI é transversal, não só às organizações com diferentes dimensões de negócio (grandes empresas *versus* PME's), como também aos vários setores de atividade económica (Tutunea & Rus, 2012; Obeidat et al., 2015).

Independentemente das características organizacionais ou setor de atividade, a adoção e seleção de uma solução de apoio à decisão e a utilização de ferramentas de BI requer a consideração, principalmente, de alguns aspetos internos, como a infraestrutura instalada de tecnologias de informação e os recursos humanos e financeiros disponíveis (Tutunea & Rus, 2012).

Em particular, o setor do turismo sofreu grandes transformações por via das tecnologias de informação, promovendo uma mudança de paradigma, alterando a própria estrutura do setor e desenvolvendo um novo conjunto de oportunidades e ameaças (Buhalis & O'Connor, 2006). Buhalis e O'Connor (2006) referem que as tecnologias de informação conferiram maior poder aos consumidores para identificarem, personalizarem e comprarem produtos turísticos, bem como, por outro lado, suportaram a globalização das empresas do setor através do fornecimento de ferramentas que permitiram desenvolver, gerir e distribuir as suas ofertas globalmente.

O turismo representa uma das atividades em que os sistemas de informação intra e interorganizacionais suportados em tecnologias de informação se têm tornado cada vez mais importantes (Camisón, 2000). Contudo, apenas mais recentemente é que a literatura se começou a focar na criação de conhecimento sobre sistemas de BI aplicados ao setor do turismo e viagens, quando para o setor da indústria já é feito sobejamente (Fuchs et al., 2014; Vajirakachorn & Chongwatpol, 2017).

Durante a atividade turística em que um indivíduo viaja do seu local de residência para um ou mais destinos turísticos há um grande volume de dados que são gerados e podem ser recolhidos, nomeadamente sobre as opções de destinos avaliadas, os produtos adquiridos, os serviços experienciados e os meios de alojamento selecionados (Vajirakachorn & Chongwatpol, 2017).

Perante isto, o desafio que se impõe é como é que se transformam estes dados em informação relevante, capaz de apoiar os fornecedores de serviços turísticos a melhor compreenderem os comportamentos e preferências da procura e, simultaneamente, incrementar, tanto a satisfação dos turistas, como as suas receitas e lucro (Vajirakachorn & Chongwatpol, 2017).

Fuchs et al. (2014) defendem que os processos de criação de conhecimento nos destinos turísticos podem ser significativamente melhorados através da aplicação de métodos e sistemas de BI.

O subsetor do alojamento turístico, por natureza, não é orientado pela tecnologia, contudo, o permanente nível de exigência dos consumidores, juntamente com as características de informação-intensiva deste subsetor, têm levado os gestores a adotar sistemas e tecnologias de informação, de forma a dar resposta às necessidades atuais e potenciais do seu negócio (Law, Leung, Au & Lee, 2013).

Estes sistemas de informação desempenham um importante papel nas unidades de alojamento, permitindo-lhes obter vantagens na melhoria da qualidade do serviço, uma vez que a otimização dos fluxos de informação permite a garantia das informações certas para cada hóspede (por exemplo, através de um *global distribution system*) (Camisón, 2000; Mia & Patiar, 2001).

Ainda que seja um área de investigação que carece ser mais explorada, a implementação e utilização de recursos e sistemas de informação constitui uma fonte de vantagem competitiva para as unidades de alojamento, permitindo-lhes reduzir custos, aumentar a qualidade do produto e melhorar o seu desempenho (Camisón, 2000; Ham et al., 2005; Huo, 1998; Siguaw, Enz & Namasivayam, 2000).

Na sua investigação, Williams e Williams (2007) descrevem o caso de como o hotel e casino norte-americano Harrah's recorre a sistemas de BI para incrementar as suas receitas e lucro através da gestão de relação com o cliente.

O detalhe, precisão e personalização da informação fornecida pelo sistema de BI do Harrah's permitiu aos gestores agir de forma eficiente e em concordância com as situações que iam ocorrendo no hotel, bem como criar as condições para motivar os hóspedes a pernoitar e gastar o seu dinheiro da casino. A combinação de informação de negócio e análise de dados é utilizada pelo Harrah's e muitas outras organizações de sucesso para tomar decisões de negócio mais estruturadas e com potencial de replicação (Williams & Williams, 2007).

O estudo realizado por Vajirakachorn e Chongwatpol (2017) fornece uma introdução ao uso de BI em turismo, apresentando um modelo anteriormente utilizado em outras áreas mas ainda recente neste setor e que inclui:

- Estabelecer metas e objetivos de negócio;
- Definir *key performance indicators*;
- Recolher dados pertinentes para o domínio do negócio;
- Integrar os dados para o desenvolvimento do modelo;
- Retirar informação útil a partir da exploração dos dados;

- Criar um cenário/ modelo de análise dos dados;
- Transformar o conhecimento proveniente da análise de dados em planos de ação;
- Monitorizar, mensurar e comparar KPIs.

Um sistema de BI deve ser vocacionado e especificamente desenvolvido segundo as características de um setor de atividade e a forma como cada organização compete nesse setor, ou seja, KPIs como o “revPAR” ou o “número de dormidas” só fazem sentido para o subsetor do alojamento turístico (Williams & Williams, 2007).

## **2.5 Key Performance Indicators para o Alojamento**

A definição e controlo de indicadores que permitem a monitorização da atividade organizacional não é uma prática recente ao nível das unidades de negócio, e é em diferentes áreas económicas. Monitorizar envolve avaliar regularmente o estado de um determinado fenómeno ou atividade relativamente às expetativas geradas em torno do mesmo e às suas metas e objetivos (Miller & Twining-Ward, 2006).

Assim, indicadores representam uma das principais ferramentas que as organizações têm à sua disposição para o apoio aos processos de tomada de decisão no decorrer das suas atividades (De La Hoz Suárez et al., 2008). Indicadores podem ajudar comunidades, empresas, nações ou organizações não governamentais a estabelecer os seus objetivos; que lhes permitirão prosperar, bem como monitorizar o progresso que vai sendo alcançado e priorizar áreas de trabalho futuro (Miller & Twining-Ward, 2006).

Ainda que a relevância dos indicadores de performance nos processos de tomada de decisão seja transversal às diferentes tipologias de organizações, quer pertençam ao setor privado, público ou ao terceiro setor, esta relação não se encontra suficientemente documentada na literatura existente no que diz respeito ao subsetor do alojamento turístico (Haktanir & Harris, 2005). Haktanir e Harris (2005) defendem que existem poucos estudos que retratem o papel dos indicadores de desempenho nas tomadas de decisão ao nível da gestão de unidades de alojamento.

Bergin-Seers e Jago (2007) evidenciam que a avaliação do desempenho organizacional constitui um desafio para qualquer organização, mas que este cenário se agrava quando se observa o caso das PMEs.

Os indicadores fornecem informação que, para além de permitir melhorar as tomadas de decisão organizacionais, ajudam a desenvolver e priorizar planos de ação adaptados para a realidade de cada organização e incrementam o nível geral de consciencialização e compreensão para as questões da sustentabilidade do negócio (Miller & Twining-Ward, 2006).

Patiar e Mia (2008) referem que a informação que serve de base aos indicadores de desempenho de uma organização deve ser diversificada e incluir dados financeiros e não-financeiros, dados históricos e prospetivos e dados provenientes de fontes internas e externas, de forma a fazer face ao mercado altamente competitivo e a promover níveis superiores de eficiência operacional.

De facto, no atual ambiente empresarial dinâmico, a sobrevivência das organizações está fortemente dependente da regular avaliação de desempenho com base em múltiplos indicadores de performance, incluindo indicadores financeiros e não-financeiros (Kaplan & Norton, 1992).

Desde cedo que os indicadores financeiros, em particular, ocuparam um lugar de destaque ao nível da gestão organizacional, sendo considerados como importantes ferramentas de análise e, posteriormente, como elementos fundamentais para as tomadas de decisão (De La Hoz Suárez et al., 2008).

Durante alguns anos, o desempenho dos negócios continuou a ser medido apenas com base em medidas financeiras e contabilísticas, contudo, por si só, estas medidas foram deixando de assumir um papel tão exclusivo nos quadros de referência dos gestores. As organizações foram tomando consciência de que precisavam de passar a considerar também indicadores não-financeiros, tais como a qualidade, flexibilidade e implementação de novas tecnologias (Bergin-Seers & Jago, 2007; Wadongo, Odhuno, Kambona & Othun, 2010).

Não obstante à relevância e popularidade dos indicadores financeiros para recolher e transmitir informações-chave aos tomadores de decisões, as suas limitações foram também sendo evidentes, levando as organizações a optar por sistemas de monitorização mais complexos e abrangentes (Miller & Twining-Ward, 2006). Desde logo, umas das limitações das medidas financeiras é que estas representam apenas os resultados das ações de gestão e de

performance organizacional, não são propriamente as causas das mesmas (Brignall & Ballantine, 1996).

A emergente importância das medidas não-financeiras prende-se com o reconhecimento de que as medidas tradicionais de performance não conseguem por si só fornecer informação completa para o desenvolvimento de uma estratégia organizacional (Bergin-Seers & Jago, 2007). Ghalayini e Noble (1996) apresentam as diferenças entre as medidas tradicionais e as novas medidas emergentes, sendo que as primeiras estão maioritariamente focadas em dados financeiros, enquanto as segundas caracterizam-se por serem não-financeiras (ver análise comparativa no Quadro 2.5).

**Quadro 2.5** Comparação entre medidas de desempenho tradicionais e não tradicionais

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Ghalayini & Noble, 1996

Medidas de Desempenho Tradicionais	Medidas de Desempenho Não Tradicionais
Baseadas em sistemas de contabilidade fixos	Baseadas na estratégia da organização
Maioritariamente medidas financeiras	Maioritariamente medidas não-financeiras
Destinadas a gestores de nível médio e de topo	Destinadas para todos os colaboradores
Métricas históricas (semanais ou mensais)	Métricas correntes (à hora ou diárias)
Díficeis, confusas e suscetíveis a engano	Simples, precisas e fáceis de compreender
Levam à frustração dos colaboradores	Levam à satisfação dos colaboradores
Negligenciadas ao nível operacional	Frequentemente usadas ao nível operacional
Têm um formato fixo	Formato depende das necessidades
Não variam mediante a localização	Variam entre localizações
Não se alteram ao longo do tempo	Alteram ao longo do tempo mediante necessidade
Destinadas para monitorizar o desempenho	Destinadas para melhorar o desempenho
Não compatíveis com tecnologias e filosofias de gestão ( <i>just in time, total quality management...</i> )	Compatíveis com tecnologias e filosofias de gestão ( <i>just in time, total quality management...</i> )
Impede a melhoria contínua	Ajuda na obtenção de melhoria contínua

Este paradigma conduziu a uma mudança do pensamento organizacional, onde as visões exclusivamente centradas em resultados financeiros têm vindo a ser substituídas por abordagens mais holísticas e que integram igualmente indicadores não-financeiros no processo de

monitorização e avaliação do desempenho (Bergin-Seers & Jago, 2007; Harris & Mongiello, 2001; Holjevac, 2003; Mia & Chenhall, 1994; Mia & Patiar, 2001).

Genericamente, os indicadores financeiros referem-se aos resultados provenientes dos principais documentos contabilísticos, como o balanço e a demonstração de resultados, por outro lado, os indicadores não-financeiros incluem a qualidade dos produtos (bens e serviços), quota de mercado, satisfação dos clientes, cumprimento de prazos e motivação dos colaboradores (De La Hoz Suárez et al., 2008).

Segundo o estudo realizado por Haktanir e Harris (2005), aplicado ao caso de um hotel independente na região norte do Chipre, os resultados relacionados com a gestão e satisfação dos clientes constituem os indicadores-chave para os gestores operacionais, enquanto que os resultados financeiros assumem maior relevância para os níveis hierárquicos superiores de gestão.

O recurso a indicadores mais abrangentes, que não só os financeiros, oferece maiores oportunidades às organizações de avaliar a sua estratégia e eficiência organizacionais, de forma a tornarem-se mais competitivas (Kala & Bagri, 2014).

A competitividade de uma unidade de alojamento é influenciada pela sua capacidade para avaliar o desempenho, sendo que este processo deve ter em consideração, tanto as características da própria unidade, como também os fatores externos do ambiente envolvente (capacidade do destino onde a unidade de alojamento se insere de captar procura turística). Paralelamente, sendo a atividade turística fortemente afetada pelo fenómeno da sazonalidade, é também fundamental analisar o desempenho do negócio de acordo com a época do ano (Córluka et al., 2017).

Neste seguimento, Bergin-Seers e Jago (2007) evidenciam o contributo de diferentes *stakeholders* no processo de gerar informação de base para os indicadores de performance, tanto financeiros, como não-financeiros. Os mesmos autores referem que estes *stakeholders* encontram-se nos ambientes interno e externo à organização, como os colaboradores e clientes e os concorrentes, respetivamente.

Dependendo de um conjunto de fatores internos e externos, as estratégias adotadas variam de organização para organização, assim, pela mesma razão, os indicadores mais adequados/

utilizados serão também diferentes (Bergin-Seers & Jago, 2007). Segundo as conclusões do estudo realizado por Getz e Carlsen (2000), quanto mais uma organização depender de capital de um investidor, mais esta tenderá a valorizar os indicadores financeiros para avaliação do desempenho, por outro lado, as empresas familiares colocam maior ênfase em medidas não-financeiras, como a satisfação dos colaboradores.

Lavy, Garcia e Dixit (2014) afirmam que através de vários estudos já se identificaram longas listas de indicadores para avaliação do desempenho organizacional, contudo, algumas destas carecem de ser devidamente categorizadas, sob pena da sua utilização ser pouco assertiva.

Em jeito de conclusão sobre a dicotomia “indicadores financeiros *versus* indicadores não-financeiros”, importa referir a abordagem sugerida por Kaplan e Norton (1992) através do seu modelo de *balanced scorecard* (BSC), que representa um conjunto de medidas/ indicadores que oferecem aos gestores uma visão mais abrangente e holística do seu próprio negócio. O BSC inclui medidas financeiras que revelam os resultados das ações tomadas, bem como medidas operacionais que fomentam esses resultados financeiros, nomeadamente a satisfação dos clientes, os processos internos e as atividades de inovação e melhoria organizacional (Kaplan & Norton, 1992).

Andersen, Cobbold e Lawrie (2001) concluem através do seu estudo que o BSC, assim como os processos de gestão que lhe estão associados, se podem revelar uma mais-valia para as PME. Os mesmos autores referem ainda que os benefícios de um BSC para uma PME podem ser alcançados sem ser necessário recorrer ao desenvolvimento de um sistema de monitorização complexo e administrativamente exigente. As PME podem simplesmente usar o BSC e as suas medidas como um quadro de referência mental e/ou verbal para responder a questões mais gerais de mudança de estratégia ou operacionais, resultantes da prossecução dos objetivos organizacionais de longo prazo (Andersen et al., 2001).

Kaplan e Norton (1992) afirmam que as medidas financeiras tradicionais funcionavam bem durante a era industrial, mas que na “era da informação” as necessidades das organizações tornaram-se mais exigentes e depender exclusivamente destas medidas não se revelou suficiente. Assim, estes autores defendem que os responsáveis por tomar decisões nas organizações devem adotar abordagens que combinem indicadores financeiros e não-financeiros.



É essencial que, em primeiro lugar, uma organização estabeleça os seus objetivos estratégicos e operacionais e, posteriormente, defina os *key performance indicators* que melhor personifiquem os seus objetivos organizacionais (Dutescu, Popa & Ponorică, 2014; Kosar, Raşeta & Kosar, 2016).

Os KPIs podem ser definidos como um conjunto selecionado de indicadores que são considerados relevantes para a monitorização do desenvolvimento alcançado em prol dos objetivos estratégicos e operacionais, críticos para o sucesso e crescimento de uma organização (Dutescu et al., 2014; Kala & Bagri, 2014; Srivastava & Maitra, 2016).

Para o desenvolvimento de KPIs é essencial considerar os seguintes aspetos (Srivastava & Maitra, 2016):

- Compreensão total dos valores, missão e visão da organização;
- Compreensão da natureza do negócio e dos potenciais clientes;
- Conhecimento dos procedimentos operacionais básicos e o que deve ser alcançado a cada etapa.

Assim, o desenvolvimento e consequente uso dos KPIs deve consubstanciar a base para a avaliação do desempenho atual de uma organização, os seus requisitos futuros e as estratégias de melhoria necessárias para o sucesso contínuo (Kala & Bagri, 2014).

O conceito de KPI tornou-se um dos termos mais utilizados no âmbito da gestão e desenvolvimento de negócios no subsector do alojamento (Srivastava & Maitra, 2016). Harris e Mongiello (2001) relembram que uma unidade de alojamento congrega em si três atividades significativamente distintas, nomeadamente: os “quartos” (quase exclusivamente um serviço); as “bebidas” (produto de retalho); e a “comida” (compreende a função de produção). A heterogeneidade do produto turístico hoteleiro e as características particulares deste subsector evidenciam a necessidade de uma seleção cuidada dos KPIs mais adequados e com a capacidade de refletir as especificidades deste produto (Harris & Mongiello, 2001; Kosar et al., 2016).

Em 2003, Meyer surgiu com um modelo que serve de apoio ao processo de seleção dos KPIs mais apropriados para cada organização – o SMART (*S-specific, M-measurable, A-attainable*,

*R-relevant, T-time-bound*), sendo que, o “S” requer a definição de um objetivo claro e inequívoco; o “M” insiste na mensuração desse objetivo; o “A” evidencia que o objetivo deve de ser real e alcançável; o “R” evidencia a importância de escolher objetivos cujo alcance tenha reais impactos na qualidade dos produtos e, portanto, no sucesso da organização; e, por fim, o “T” representa os prazos temporais que devem ser cumpridos para a implementação dos objetivos e tarefas (citado por Kosar et al., 2016).

Uma condição obrigatória para os KPIs é que estes devem de estar associados à estratégia organizacional, para que os mais adequados possam ser listados e monitorizados de forma a contribuir para a gestão e melhoria da performance. Os KPIs, primeiramente, devem ser definidos para conferir maior “poder” aos colaboradores através do fornecimento de informação relevante, melhorando, assim, o processo de tomada de decisão e o desempenho do negócio (Srivastava & Maitra, 2016).

Segundo Kala e Bagri (2014) o propósito dos KPIs é fornecer aos responsáveis pelas tomadas de decisão organizacionais indicadores mensuráveis que permitam a avaliação da performance da unidade de alojamento e medir o alcance dos objetivos organizacionais. Estes KPIs servem de apoio aos gestores hoteleiros, tanto para assegurar uma apropriada alocação de recursos, como para promover a maximização dos lucros através da satisfação dos clientes (Dutescu et al., 2014; Kala & Bagri, 2014).

Relativamente às tipologias existentes de KPIs, Kosar et al. (2016) sistematizam-nas segundo a informação apresentada no Quadro 2.6.

#### Quadro 2.6 Tipologias de KPIs

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Kosar et al., 2016

Indicadores quantitativos, que podem ser apresentados numericamente
Indicadores qualitativos, que não podem se apresentados numericamente
Indicadores prospetivos, que conseguem prever o resultado de um processo
Indicadores históricos, que refletem o sucesso ou fracasso de um processo já ocorrido
Indicadores de <i>input</i> , que medem a quantidade de recursos envolvidos num processo
Indicadores de processo, que representam a eficiência de um processo
Indicadores de <i>output</i> , que refletem os resultados de processos e atividades
Indicadores práticos, que são usados para comparar com outros processos na organização
Indicadores direcionais, que indicam o progresso, estagnação ou declínio da organização
Indicadores efetivos, que iniciam mudanças
Indicadores financeiros, que são usados para medir a eficiência

Em particular, Singh e Schmidgall (2002) defendem que os indicadores financeiros desde sempre constituíram um ferramenta valiosa para os gestores de unidades de alojamento. Os mesmos autores acrescentam que os executivos financeiros neste subsetor necessitam de fornecer informações críticas para as tomadas de decisão, tanto internamente, para chefes de divisão e/ou de departamento, como externamente para investidores e instituições financeiras.

No âmbito do seu estudo, Singh e Schmidgall (2002) procuraram identificar os rácios financeiros comumente utilizados no subsetor do alojamento e descobrir qual o nível de importância dos mesmos para os executivos financeiros.

O Quadro 2.7 apresenta as categorias e os KPIs financeiros definidos por estes autores.

**Quadro 2.7** Categorias e KPIs financeiros em alojamento segundo Singh e Schmidgall

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Singh & Schmidgall, 2002

Liquidez	
Volume das contas a receber	Liquidez corrente
Período médio de recebimentos	Teste de acidez
Cash-flow operacional p/ passivo médio corrente	
Solvabilidade	
Dívida sobre capital próprio	Cobertura dos encargos financeiros
Solvabilidade total	Taxa fixa
Cash-flow operacional para total do passivo	
Atividade	
Ocupação paga	Ocupação múltipla
Ocupação média por quarto	Rotação de inventário
Turnover de colaboradores	Rotação do ativo fixo
Rotação diária dos lugares no restaurante	
Rentabilidade	
Margem de lucro líquido	Retorno sobre o capital próprio (ROE)
Margem de fluxo de caixa	Retorno sobre o ativo (ROA)
Rácio preço-lucro das ações	Retorno bruto sobre ativos
Lucro por ação	
Operacionais	
Tarifa média diária por quarto	Custos com a alimentação
RevPAR	Custos com as bebidas
Custo com o pessoal em % da receita	Margem de lucro do telefone
Margem de lucro dos quartos	Preço médio por refeição
Margem de lucro da alimentação	Mix de vendas
Margem de lucro das bebidas	RevPAC

À semelhança de Singh e Schmidgall (2002), outros autores focaram a sua investigação exclusivamente em KPIs financeiros, como Kim e Ayoun (2005) que procuraram examinar as tendências do uso de rácios financeiros ao nível dos seguintes subsectores: alojamento, restauração, transporte aéreo e animação turística.

O Quadro 2.8 apresenta, tanto as categorias, como as listagens de KPIs financeiros referidas por estes autores.

**Quadro 2.8** Categorias e KPIs financeiros em alojamento segundo Kim e Ayoun

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Kim & Ayoun, 2005

Rentabilidade	
Margem de lucro líquido	Retorno sobre o capital próprio (ROE)
Retorno sobre o ativo (ROA)	
Liquidez	
Liquidez corrente	Liquidez reduzida
Estrutura de Capital	
Dívida sobre o total dos ativos	Cobertura dos encargos financeiros
Dívida sobre capital próprio	
Gestão de Ativo	
Prazo médio de recebimento	Rotação do total dos ativos
Rotação do inventário	
Valor de Mercado	
<i>Price-to-book ratio</i>	<i>Market to book value</i>

Também Ryu e Jang (2004) recorrem ao uso exclusivo de KPIs financeiros, neste caso, para comparar o desempenho entre hotéis comerciais e hotéis com casino, para uma série temporal de cinco anos.

As categorias e os KPIs financeiros contemplados no estudo destes autores encontram-se no Quadro 2.9.

**Quadro 2.9** Categorias e KPIs financeiros em alojamento segundo Ryu e Jang**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Ryu & Jang, 2004

Liquidez	
Liquidez corrente	Cash-flow operacional para passivo corrente
Liquidez reduzida	
Solvabilidade	
Solvabilidade total	Cash-flow operacional para total do passivo
Cobertura dos encargos financeiros	Cobertura de juros pelos fluxos de caixa
Rentabilidade	
Margem de lucro líquido	Cash-flow operacional para resultado líquido
Margem de fluxo de caixa	

Por outro lado, um conjunto de autores recorreu ao uso combinado de KPIs financeiros e não-financeiros no âmbito das suas investigações e estudos empíricos. Nos primeiros exemplos que se seguem os resultados das investigações traduzem-se em listagens abrangentes de KPIs mais valorizados/ usados (numa lógica de *ranking*) pelos indivíduos que compõe as amostras dos estudos, desprovidas de uma categorização para os KPIs.

Neste seguimento, Bergin-Seers e Jago (2007) recorreram a um conjunto de KPIs financeiros e não-financeiros com o intuito de avaliar o desempenho de pequenos hotéis australianos. O Quadro 2.10 contempla a listagem de KPIs utilizada por estes autores no âmbito da sua investigação.

**Quadro 2.10** KPIs em alojamento segundo Bergin-Seers e Jago**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Bergin-Seers & Jago, 2007

Financeiros	
Receita bruta	Tarifa média diária por quarto
Total de vendas dos quartos	RevPAR
Total de vendas de F&B	
Não-Financeiros	
Taxa de ocupação	Relatórios de avaliação da classificação
Número de clientes novos e repetidos	

Um estudo realizado por Geller (1985), através de entrevistas presenciais a 74 executivos de mais de 25 unidades hoteleiras, permitiu apurar quais os KPIs (financeiros ou não) mais comumente utilizados ao nível da hotelaria.

No Quadro 2.11 encontra-se a listagem abrangente dos KPIs que resultaram desta investigação.

**Quadro 2.11** KPIs em alojamento segundo Geller

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Geller, 1985

Taxa de ocupação	Total de vendas
Cartão de comentário dos clientes	Total do lucro
<i>Turnover</i> dos colaboradores	Amostragem científica de clientes
Inspeções	Reclamações de clientes
Tarifa média	Lucro operacional bruto
Taxa de promoção dos colaboradores	Clientes externos à unidade de alojamento
Taxa de repetição de negócio	Inquérito à opinião dos colaboradores
Retorno sobre o investimento	

À semelhança do autor anterior, a investigação realizada por Harris e Mongiello (2001) debruçou-se sobre uma listagem abrangente de KPIs, incluindo, tanto medidas financeiras, como não-financeiras. Estes autores aplicaram a sua investigação ao universo de unidades de alojamento na Europa com o desígnio de avaliar a relação entre os KPIs utilizados pelos gestores hoteleiros, a interpretação que estes fazem dos mesmos e o papel desses KPIs nas tomadas de decisão.

A listagem reduzida de KPIs apurada por estes autores encontra-se no Quadro 2.12, representando os resultados das ações dos gestores inquiridos

**Quadro 2.12** KPIs em alojamento segundo Harris e Mongiello

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Harris & Mongiello, 2001

<i>Benchmarking</i> contra concorrentes	Inquérito à opinião dos colaboradores
Custo com o pessoal em % da receita	Treino e desenvolvimento
Cliente mistério	Satisfação dos clientes
Análise da quota de mercado	Receita das vendas
Prazo de pagamento dos clientes	Margem de lucro bruto

Nos exemplos apresentados doravante as listagens de KPIs utilizados pelos diferentes autores encontram-se devidamente categorizadas, de acordo com o âmbito de cada investigação em causa.

Neste seguimento, com base nas categorias de indicadores definidas no âmbito do BSC, Phillips e Louvieris (2005) desenvolveram uma proposta de modelo de BSC aplicado e adaptado à realidade de PMEs britânicas pertencentes aos subsetores do turismo, alojamento e lazer.

O Quadro 2.13 apresenta os KPIs definidos para cada uma das categorias contempladas no BSC.

**Quadro 2.13** Categorias e KPIs em alojamento segundo Phillips e Louvieris

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Phillips & Louvieris, 2005

Financeira	
Margem de lucro bruto	Cumprimento das metas financeiras
Margem de lucro líquido	Alcance da taxa de ocupação prevista
Vendas alcançadas	RevPAR
Cumprimento do orçamento	<i>Cash-flow</i>
Relacionada com o Cliente	
Inquérito aos clientes	Níveis de satisfação dos clientes
Cliente mistério	Gasto médio por cliente
Participação em esquemas de classificação	Taxa de retenção dos clientes
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	
Negócio Interno	
Cumprimento das metas financeiras	Avaliação do desenvolvimento dos colaboradores
Auditorias internas	Taxa de retenção dos colaboradores
Conclusão de projetos de capital	Peso dos salários para alcançar o volume de negócios
Inquérito à satisfação dos colaboradores	Sistemas de incentivo para os colaboradores
Inovação/ Aprendizagem	
Número de novos bens ou serviços	Participação em esquemas de classificação
Iniciativas de melhoria de processos	Cursos completados por colaboradores
Relações de rede	Nível de <i>multitasking</i>
Membro de organizações comerciais/ profissionais	Produtividade

Após identificar os KPIs mais utilizados no subsetor do alojamento turístico em Uttarakhand, na Índia, Kala e Bagri (2014) investigaram sobre a influência das características da gestão na seleção e categorização desses KPIs.

Os mesmos autores apresentam no Quadro 2.14 as categorias e respectivos KPIs que resultaram da sua investigação.

**Quadro 2.14** Categorias e KPIs em alojamento segundo Kala e Bagri

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Kala & Bagri, 2014

Performance Financeira	
Total de receita	Taxa de ocupação dos quartos
Total de vendas de F&B	Crescimento das vendas
Total de vendas dos quartos	
Competitividade	
Total de custos operacionais	Número de novos clientes angariados
Quota relativa de mercado	Nível de competitividade
Performance dos Colaboradores	
Competência e habilidade dos colaboradores	Velocidade e capacidade de resposta dos colaboradores
Aparência e simpatia dos colaboradores	<i>Turnover</i> dos colaboradores
Eficiência Operacional	
Retenção de clientes	Nível de utilização de tecnologias da informação
Flexibilidade e capacidade em se ajustar às necessidades e preferências dos clientes	Capacidade de responder atempadamente aos requisitos dos clientes
Utilização de recursos	Entrega atempada por parte dos fornecedores
Inovação	
Monitorização da performance dos colaboradores ao nível da inovação	Número de bens e serviços inovados por ano
Qualidade do Serviço	
Satisfação do cliente	Manutenção da classificação
Reclamações de clientes	Atitude, comportamento e experiência dos colaboradores

Assim como os autores analisados anteriormente, Wadongo et al. (2010) investigaram sobre o impacto das características de gestão na escolha dos KPIs, ao nível do subsetor da hoteleira no Quênia. Os resultados da investigação destes autores podem ser analisados no Quadro 2.15, onde estão apresentadas as categorias e listagens dos KPIs.



**Quadro 2.15** Categorias e KPIs em alojamento segundo Wadongo et al.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Wadongo et al., 2010

Competitividade	
Quota de mercado	Monitorização dos níveis de ocupação dos concorrentes
Crescimento das vendas	Inquéritos à satisfação dos clientes
Performance Financeira	
Margens de lucro líquido e bruto	Total de vendas
Rotação de lugares de restaurante, quartos e inventário	Pagamento atempado a fornecedores e outros credores
Liquidez corrente	Total dos custos operacionais do hotel ou dos departamentos
Peso do custo com o pessoal	Total de vendas de F&B
Total do investimento de capital por parte dos acionistas	Peso dos custos com a alimentação
Ocupação diária do quarto	Preço médio por refeição
Total de receita	Tarifa média diária por quarto
Qualidade do Serviço	
Manutenção da classificação do hotel	Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes
Avaliação da atitude, comportamento e experiência dos colaboradores por parte dos clientes	Avaliação dos benefícios obtidos por parte do clientes
Flexibilidade	
Capacidade de se ajustar às necessidades e preferências dos clientes	Entrega dos bens e serviços ao clientes atempadamente
Capacidade de responder atempadamente aos requisitos dos clientes	
Utilização de Recursos	
Frequência de avarias de equipamentos	Inquéritos à rotatividade dos colaboradores
Número de programas de treino e desenvolvimento para colaboradores	Nível de utilização de tecnologias de informação e comunicação
Avaliação do desempenho dos colaboradores	
Inovação	
Monitorização do desempenho individual de colaboradores responsáveis por inovações	Número de bens e serviços inovados por ano
Desempenho do Fornecedor	
Entregas de fornecedores em tempo útil	Fornecedores que atendem às especificações de compra por parte dos hotéis
Perspetiva Ambiental/ Comunitária	
Número de projetos de serviço comunitário	Participação em projetos de conservação ambiental
Número de patrocínios corporativos	Número de projetos ambientais implementados

Srivastava e Maitra (2016), no âmbito da sua investigação relativa ao papel dos KPIs que afetam o desempenho do subsetor do alojamento, utilizaram o referencial proposto pela Fáilte Ireland, documento estratégico produzido pela Autoridade Nacional de Desenvolvimento do Turismo na Irlanda.

O Quadro 2.16 apresenta as listagens e categorias dos KPIs propostos por esta entidade.

**Quadro 2.16** Categorias e KPIs em alojamento segundo Fáilte Ireland

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Fáilte Ireland, 2013

Alojamento	
Tarifa média por quarto	Custo por quarto ocupado
Taxa de ocupação quarto	Peso do custo com o pessoal
RevPAR	
Alimentação	
Custo do rácio de vendas	Gasto médio por cliente
Margem de lucro bruto	Peso do custo com o pessoal
Bebidas	
Custo do rácio de vendas	Gasto médio por cliente
Margem de lucro bruto	Peso do custo com o pessoal
Rentabilidade	
Margem de lucro operacional	Margem de lucro líquido
Liquidez	
Liquidez corrente	Prazo médio de recebimento
Prazo médio de pagamento	
Solvabilidade	
Cobertura dos encargos financeiros	

O presente levantamento de algumas listagens de KPIs presentes na literatura ajuda a corroborar a ideia de Brown e McDonnell (1995) de que, independentemente da vasta quantidade de indicadores existentes, os responsáveis pelas tomadas de decisão nas unidades de alojamento, possivelmente, não possuem toda a informação relevante que responda às suas necessidades. Os mesmos autores acrescentam que o excesso de informação poderá, inclusivamente, contribuir para este desfasamento.

## 2.6 Síntese e Conclusões

Através da revisão da literatura descrita nos subcapítulos anteriores denota-se que, ainda que o uso de informação no meio organizacional não seja uma realidade recente, a chegada da “era da informação” veio alterar profundamente a forma como as organizações, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade, fazem negócio.

Os gestores que recorrem a informações relevantes relacionadas com os clientes, operações, concorrentes e mercado, estão em condições de colocar as suas organizações em posições mais competitivas, sendo mais capazes de definir estratégias adaptadas às suas necessidades, oferecer bens e serviços melhorados, alcançar níveis superiores de satisfação dos clientes e contribuir para a eficiência operacional.

A atividade turística e, em particular, o subsetor do alojamento são tipicamente intensivos em informação. Contudo, e tendo por base a investigação realizada por Downie (1997), os gestores das unidades de alojamento identificaram lacunas no provisionamento de informação para as suas atividades e operações diárias. As necessidades de informação identificadas por estes gestores focaram-se em relatórios de procedimentos e em informações contabilísticas e de marketing.

Os requisitos para a melhoria da informação na perspetiva dos gestores de unidades de alojamento encontram-se centrados nos seguintes aspetos principais: (1) informação mais concisa e apresentada num formato apropriado; (2) mais informação para apoiar atividade de planeamento prospetivo; (3) melhoria da informação para fins de controlo financeiro; e (4) mais informação relacionada com o cliente.

O modelo apresentado por Harris (1999) mostra que o subsetor do alojamento inclui operações muito distintas em natureza (desde atividades específicas do setor dos serviços, como atividades relacionadas com o setor da indústria), o que envolve largas quantidades de informação, tanto provenientes do ambiente interno, como do ambiente externo. O conjunto diversificado destas fontes de informação constitui a base para complexas e úteis análises económico-financeiras no processo de tomada de decisão.

As PMEs, devido à sua própria natureza, encontram-se muitas vezes vocacionadas para nichos de mercado, sendo, inclusivamente, responsáveis pela introdução de produtos diferenciadores e

de reconhecido valor para o cliente no mercado. Neste seguimento, e aliado à forte ligação entre as PMEs e as diferentes vertentes do setor do turismo, estas empresas estão associadas ao surgimento de vários negócios turísticos alternativos como, por exemplo, o alojamento local.

Os dados recolhidos das bases de dados oficiais do Turismo de Portugal (ou seja, do RNAL) comprovam a relevância que as unidades de AL têm no contexto nacional, nomeadamente, entre 2016 e 2018, o AL representou cerca de 90% do total das unidades de alojamento em Portugal.

Ao nível regional o panorama repetiu-se, sendo que, tanto o número de unidades de AL, como a capacidade de alojamento disponibilizada pelas mesmas, registaram acréscimos em todas as regiões NUTS II do país. Ao nível concelhio verificou-se uma tendência para a concentração das unidades (e respetiva capacidade de alojamento) nos territórios mais litoralizados e nos principais centros urbanos, evidenciando, assim, a maior atratividade destes territórios.

A proliferação do número de unidades de AL está, entre outros fatores, associada às baixas barreiras à entrada de novos negócios neste subsetor. Por sua vez, esta situação tem contribuído, por um lado, para o incremento dos níveis de competitividade no mercado, e, por outro, para a crescente consciencialização da necessidade de tomadas de decisão eficazes.

Assim, uma tomada de decisão sustentada em informação de qualidade constitui um processo essencial para as organizações da atualidade, formando a base para a sobrevivência e bom funcionamento das mesmas. As características do subsetor do alojamento, aliadas ao incremento dos níveis de concorrência, fazem com que esta atividade esteja fortemente associada a um ambiente de elevada incerteza, tornando imperativo que os gestores das unidades de alojamento façam uso extensivo de informação para aumentar a eficácia das suas decisões e, dessa forma, tentar mitigar os constrangimentos originados pela incerteza do mercado.

Na “era do *big data*”, caracterizada pela proliferação do número de fontes de dados e a crescente dispersão de informação no mercado, emerge uma importante ferramenta que permite prestar um apoio fundamental aos processos de tomada de decisão – os sistemas de *business intelligence*.

O processo de implementação de um sistema de BI é bastante complexo e requer a alocação de vários recursos e, essencialmente, de tempo. Contudo, estes sistemas revelam-se extremamente úteis e benéficos para as mais variadas organizações, envolvendo informação de negócio e

análises que são usadas no âmbito dos processos de negócio-chave, servem de suporte para às tomadas de decisão e melhoram o desempenho organizacional.

Perspetiva-se que no futuro qualquer organização deverá depender dos sistemas de BI para se manter a par da competição que cresce diariamente. Algumas das principais vantagens do uso deste tipo de sistemas passam por:

- Facilitação dos processos de tomada de decisão;
- Uma única estrutura permite tomadas de decisão mais rápidas e eficientes e, simultaneamente, contribui para melhoria dos processos de negócio;
- Recolha de dados da melhor maneira possível e incremento da satisfação de todos os seus utilizadores;
- Fornecimento apenas informação que os utilizadores realmente necessitam e que resulta potencialmente numa melhor comunicação;
- Criação de oportunidades para aumentar o valor da informação enquanto um recurso organizacional.

Não obstante, são também identificadas algumas desvantagens que estão associadas ao uso de sistemas de BI, a saber:

- Elevados custos de implementação;
- Tempo necessário para fazer uma análise de dados que forneça resultados úteis;
- Requer um longo e intenso período de formação;
- Falta de recursos humanos profissionais que consigam trabalhar com sistemas de BI nas organizações individuais.

Os sistemas de BI lidam em proximidade e tiram partido dos *key performance indicators*, ou seja, de um conjunto selecionado de indicadores que são considerados relevantes para a monitorização do desenvolvimento alcançado em prol dos objetivos estratégicos e operacionais, críticos para o sucesso e crescimento de uma organização.

Os KPIs constituem um dos elementos-base da presente investigação, assim, foi realizado um extenso levantamento bibliográfico de estudos centrados nas temáticas da definição e do uso de KPIs nas unidades de alojamento turístico.

Este levantamento procurou, por um lado, listar os principais KPIs referenciados em estudos sobre o uso destes indicadores em alojamento turístico, como também identificar as principais categorias utilizadas para a segmentação dos KPIs (como, por exemplo, financeira, relação com o cliente, gestão interna, inovação e ambiente externo).

## CAPÍTULO 3 | METODOLOGIA E AMOSTRA

### 3.1 Introdução

Segundo Fachin (2005), o conhecimento científico é o resultado de investigação que segue uma metodologia baseada na realidade dos factos e fenómenos e que tem a capacidade de dar resposta a diferentes questões.

O mesmo autor refere que o conhecimento científico surge da necessidade humana de estar em constante desenvolvimento e não assumir uma postura simplesmente passiva. Compete, assim, ao investigador usar o seu intelecto para desenvolver formas sistemáticas, metódicas, analíticas e críticas para responder aos objetivos das suas investigações (Fachin, 2005).

Tendo por base a natureza e o âmbito da presente investigação, a mesma pode definir-se como um estudo exploratório, uma vez que se debruça sobre um objeto de investigação cujo desenvolvimento científico ainda se encontra pouco aprofundado (Dalfovo, Lana & Silveira, 2008).

Na qualidade de um estudo exploratório, esta investigação procura dar resposta à pergunta de investigação definida no capítulo introdutório, uma vez que esta consubstancia o elemento norteador de toda a investigação, bem como da definição dos objetivos:

Quais os principais fatores que influenciam os gestores-proprietários de empresas detentoras de unidades de alojamento local de pequena e média dimensão, em Portugal, na seleção e análise de *key performance indicators* como ferramentas de apoio às tomadas de decisão?

Paralelamente, o Quadro 3.1 apresenta os objetivos que derivam da pergunta de investigação definida.

**Quadro 3.1** Objetivos da investigação**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Objetivo Principal
Avaliar o uso de informação e, em particular, dos KPIs nos processos de tomada de decisão ao nível das PMEs de AL em Portugal.
Objetivos Específicos
Conhecer a relação existente entre a informação, enquanto recurso organizacional, e o setor do turismo, em particular, ao nível das unidades de alojamento
Caracterizar as unidades de AL perante os quadros conceptuais dos meios de alojamento alternativos e de pequena e média dimensão
Retratar o universo da oferta de AL em Portugal, ao nível nacional, regional, sub-regional e, especialmente, segmentado por município
Compreender o papel dos fluxos de informação nos processos de tomada de decisão em turismo e, em particular, nas unidades de alojamento
Avaliar o potencial dos sistemas de informação de <i>business intelligence</i> no apoio à gestão de pequenos e médios negócios turísticos e do subsetor do alojamento
Conhecer os principais KPIs referenciados em investigações que envolvam unidades do subsetor de alojamento
Propor um quadro de referência dos KPIs mais utilizados pelos gestores-proprietários de AL, devidamente categorizados
Apurar as principais ações concretas tomadas em função dos KPIs mais populares entre os gestores-proprietários da AL
Conhecer o perfil dos gestores-proprietários e das empresas que detém as unidades de AL de pequena e média dimensão

Uma vez definida a pergunta de investigação, Quivy e Campenhoudt (1995) sugerem que a segunda etapa do procedimento científico passa pela exploração, que inclui a revisão da literatura (realizada no capítulo 2), bem como entrevistas exploratórias.

As entrevistas exploratórias servem para despertar a atenção para determinados aspetos do objeto da investigação que o próprio investigador não tenha pensado inicialmente e, assim, complementar as orientações deixadas pela revisão da literatura (Quivy & Campenhoudt, 1995). Quivy e Campenhoudt (1995) referem que existe uma relação de complementaridade e enriquecimento mútuo entre os processos de revisão da literatura e as entrevistas exploratórias.

No caso da presente investigação, as entrevistas exploratórias foram realizadas a um grupo de peritos na área do AL e tinham como objetivo a validação e ajustamento do instrumento de recolha de dados primários a administrar à amostra do estudo – questionário *online*, e, especificamente, a validação/ recolha de contributos face à listagem e categorização dos KPIs.



Como já foi referido, a prossecução dos objetivos preconizados por esta investigação contempla a definição de dois métodos distintos de recolha de dados primários, com objetivos também eles diferentes. Em primeiro lugar foi planeada a realização de um conjunto de entrevistas a peritos da área do AL, cujo objetivo foi obter uma primeira perceção da sensibilidade para o objeto de investigação, bem como obter contributos face aos elementos que, posteriormente, iriam integrar o questionário. O segundo momento da recolha intensiva de dados passa pela disseminação de um questionário *online* a todas as entidades/ empresas gestoras de AL de pequena e média dimensão que constituem a amostra.

Um dos elementos mais relevantes desta investigação e que se encontra contemplado nos instrumentos de recolha de dados é a listagem de KPIs, esta que resulta do cruzamento das várias fontes consultadas na revisão da literatura sobre esta temática, como visto anteriormente.

A listagem de KPIs utilizada nas entrevistas exploratórias e que foi alvo de críticas e sugestões de alteração por parte dos peritos pode ser consultada no guião de entrevista presente no Apêndice 1 (na questão 5). É de salientar que esta listagem resulta do levantamento de KPIs e respetivas categorias realizado com base nos vários autores referenciados na discussão da literatura.

No modelo definido por Quivy e Campenhoudt (1995), o apuramento dos resultados do questionário *online* representa a fase da observação, sucedida pela análise dos dados recolhidos e as conclusões da investigação.

A Figura 3.1 sistematiza o encadeamento dos vários procedimentos metodológicos conducentes ao apuramento do resultados da presente investigação, a saber:

- Definição da pergunta de investigação e dos objetivos de investigação que marcaram e motivaram o arranque da investigação;
- Revisão da literatura com base na análise de vários autores sobre as temáticas-chave da presente investigação, servindo de base para a definição da abordagem empírica;
- Elaboração do guião das entrevistas exploratórias a realizar a um grupo de peritos com o intuito de validar e consolidar as questões a integrar no questionário (complemento à revisão da literatura);

- Construção do questionário *online* com base na revisão da literatura e nos contributos provenientes das entrevistas exploratórias aos peritos;
- Aplicação de pré-testes ao questionário *online*, numa primeira fase, ao nível da semântica e encadeamento lógico das questões, e, em segundo lugar, uma análise crítica à pertinência e relevância dos conteúdos;
- Definição da população e amostra da investigação, segundo os critérios de exclusão definidos e de acordo com a pergunta de investigação e os objetivos;
- Disseminação do questionário *online* através da *mailing list* de contactos dos gestores-proprietários de unidades de AL de pequena e média dimensão.



**Figura 3.1** Procedimentos metodológicos conducentes à apuração dos resultados

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

## 3.2 Instrumentos de Recolha de Dados

### 3.2.1 Entrevistas Exploratórias

As entrevistas exploratórias desempenham um papel muito relevante no âmbito de uma investigação científica, uma vez que estas contribuem, tanto para descobrir aspetos relativos à temática de investigação, como para aprofundar e/ou redirecionar as bases da investigação provenientes da revisão da literatura (Quivy & Campenhoudt, 1995).

As entrevistas semiestruturadas consubstanciam uma ferramenta relevante para um trabalho exploratório, uma vez que conferem maior flexibilidade e dinâmica ao processo, não se cingindo a um guião demasiado rígido (Quivy & Campenhoudt, 1995; Weernink, 2014). Segundo Quivy e Campenhoudt (1995) as entrevistas exploratórias servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho que podem influenciar as decisões do investigador.

Fowler (2014) e Kothari (1990) enumeram algumas vantagens associadas à realização de entrevistas presenciais, como a capacidade de envolver e obter a cooperação dos entrevistados de forma mais eficiente que outros métodos; a possibilidade de esclarecimento imediato de dúvidas ou questões associadas ao guião; a possibilidade de aplicação de métodos de recolha de informação complementares, como a observação; a flexibilidade em reformular as questões de acordo com o encadeamento da entrevista (em particular nas semiestruturadas e não estruturadas); a possibilidade de adaptar o discurso ao entrevistado; e, potencialmente, a facilidade em administrar inquéritos mais extensos.

No âmbito da presente investigação, o primeiro momento de recolha de dados primários passa pela realização de entrevistas exploratórias presenciais, com guião semiestruturado e cujo público-alvo é constituído por peritos na área do AL.

Vários autores (Bergin-Seers & Jago, 2007; Glancey & Pettigrew, 1997; Ham et al., 2005; Main, 1995) definiram, no processo metodológico das suas investigações, a realização de entrevistas exploratórias a um grupo de peritos, de forma a obter feedback sobre o questionário que pretendiam administrar posteriormente e a proceder a eventuais ajustamentos antes de o disseminar.

Quivy e Campenhoudt (1995) sugerem a definição de três categorias distintas de interlocutores válidos a considerar durante um trabalho exploratório, nomeadamente: docentes e investigadores especializados; testemunhas privilegiadas (indivíduos que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do tema); e público a que o estudo diz diretamente respeito.

Tendo em consideração que o objeto da presente investigação incide sobre o universo do AL em Portugal, foi selecionado um conjunto de entidades de diferentes naturezas e perfis, mas todas com uma forte ligação ao AL. Em cada uma destas entidades foi identificado e contactado um interlocutor para a realização das entrevistas exploratórias. No Quadro 3.2 encontra-se a identificação das entidades selecionadas, bem como os seus interlocutores/ peritos, sendo que, cada um destes, foi classificado numa das categorias definidas por Quivy e Campenhoudt (1995).

**Quadro 3.2** Identificação dos peritos para as entrevistas exploratórias

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Entidade Seleccionada	Área de Atividade	Identificação do Perito	Cargo Ocupado	Classificação do Perito
ENT.01	Consultoria em Turismo	PRT.01	CEO	Docentes e investigadores especializados
ENT.02	Associação representativa do canal HORECA	PRT.02	Coordenador do Departamento de Investigação, Planeamento e Estudos	Testemunhas privilegiadas
ENT.03	Associação representativa do AL	PRT.03	Diretor	Testemunhas privilegiadas
ENT.04	Comunidade <i>online</i> de AL	PRT.04	Administrador	Testemunhas privilegiadas
ENT.05	Comunidade <i>online</i> de AL	PRT.05	Administrador	Testemunhas privilegiadas
ENT.06	Unidade de AL	PRT.06	Proprietário	Público da investigação
ENT.07	Unidade de AL	PRT.07	Proprietário	Público da investigação
ENT.08	Unidade de AL	PRT.08	Proprietário	Público da investigação

Uma das principais premissas associada às entrevistas exploratórias passa por os inquiridos, na qualidade de peritos da área, responderem às questões de acordo com a sua sensibilidade sobre o mercado e a percepção que têm da globalidade dos empresários do AL, em detrimento da sua experiência e opinião pessoais.

Os principais desígnios que se pretendiam alcançar com a realização das entrevistas exploratórias ao grupo de peritos seleccionados podem ser sistematizados por:

- Avaliar a percepção face à importância da informação, enquanto recurso organizacional, no apoio às tomadas de decisão ao nível do AL;
- Aferir se essa relevância é afetada pelo facto de o AL estar, maioritariamente, associado a unidades de pequena e média dimensão;
- Aferir se existe algum limiar mínimo para a dimensão das unidades de AL a partir do qual os processos de tomada de decisão passam a ser feitos com base em informação, assumindo um carácter mais formal e uma visão estratégica;
- Segmentar as unidades de AL segundo a sua dimensão (medida pela capacidade de alojamento, ou seja, o número de utentes), entre micro, pequenas, médias e grandes;
- Avaliar a percepção face à importância do acesso a informação e indicadores adequados à gestão de um negócio de AL;
- Avaliar a percepção dos níveis de utilização, por parte dos gestores de AL, dos KPIs presentes na listagem definida para a investigação;
- Avaliar a percepção da relevância (independentemente do uso), para os gestores de AL, desses KPIs;
- Auscultar a opinião sobre a categorização apresentada dos KPIs.

Neste seguimento, o guião da entrevista foi construído com base na revisão da literatura realizada e, principalmente, foi concebido de forma a dar resposta aos desígnios supracitados. O guião completo da entrevista semiestruturada pode ser consultado no Apêndice 1.

O guião das entrevistas apresenta um conjunto inicial de questões que permitem apurar a opinião dos peritos relativamente à importância da informação nos processos de tomada de decisão ao nível das PMEs em AL, bem como segmentar as unidades de AL segundo a sua dimensão. Posteriormente, o guião inclui uma listagem de KPIs devidamente categorizados e sobre os quais os peritos se pronunciaram relativamente ao uso e à relevância dos mesmos para os gestores de AL em Portugal. A entrevista culmina com a avaliação das categorias definidas para os KPIs, tendo os peritos a possibilidade de sugerir alterações/ acrescentar novos KPIs e/ou categorias.

Em suma, as entrevistas exploratórias assumem um papel fundamental, não só no aprofundamento de aspetos relacionados com a investigação, como no apoio à definição da amostra (apuramento dos valores para segmentar as unidades de AL segundo a dimensão), e também no desenvolvimento do questionário a administrar aos gestores-proprietários de AL em Portugal, em particular, na validação e potenciais ajustamentos à listagem e categorização dos KPIs definidos.

### 3.2.2 Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário é um método de recolha de dados primários muito popular e amplamente utilizado, tanto por indivíduos a título pessoal, investigadores, organizações do setor público e privado e até por órgãos do governo (Fachin, 2005; Kothari, 1990).

Kothari (1990) refere que o método de administração de questionários através de uma *mailing list*, ou seja, administração direta (Quivy & Campenhoudt, 1995), é normalmente aplicado em investigações económicas e de negócios.

Fachin (2005), Kothari (1990) e Quivy e Campenhoudt (1995) identificam algumas das principais vantagens da utilização de questionários: os baixos custos associados, mesmo quando a população é grande e se encontra geograficamente dispersa; o inquirido dispõe do tempo que considerar necessário para concluir as suas respostas; o total anonimato do inquirido potencia respostas mais verdadeiras; permite recolher grandes volumes de respostas e, assim, torna os resultados das investigações mais fidedignos e confiáveis; e coloca os inquiridos, independentemente do seu perfil, nas mesmas circunstâncias de abordagem/ resposta.

A administração de um questionário *online* às entidades gestoras de AL de pequena e média dimensão em Portugal representa a segunda componente da metodologia definida para a presente investigação.

Segundo Fowler (2014), o desenvolvimento de um instrumento de recolha de dados de qualidade envolve: a (1) seleção de questões necessárias para o cumprimento dos objetivos da investigação; (2) testes às questões formuladas de forma a garantir que estas são respondidas da forma planeada; e a (3) formatação das questões para tornar o processo de administração do questionário mais simples e intuitivo para ambas as partes.

Em primeiro lugar, como já foi referido anteriormente, o questionário *online* a disseminar pela população da investigação foi construído com base na revisão da literatura e complementado com os contributos provenientes das entrevistas exploratórias com peritos da área do AL, em particular, no que diz respeito à listagem e categorização dos KPIs.

O Apêndice 2 apresenta uma sistematização dos vários autores consultados que, para cumprimento dos objetivos das suas investigações, adotaram metodologias semelhantes à que se propõe para a presente investigação, e, por isso, serviram de referência para a construção do questionário.

Em segundo lugar, após a consensualização das questões a integrar no instrumento de recolha de dados, a qualidade do mesmo pode e deve ser atestada através da aplicação de pré-testes ao questionário, assim, antes da disseminação de um questionário, é sempre aconselhável a realização de pré-testes (Fowler, 2014; Kothari, 1990). Neste seguimento, diferentes autores evidenciaram a relevância de aplicar pré-testes de validação antes de disseminar um questionário (Papachristodoulou et al., 2017; Wadongo et al., 2010).

Foram realizados dois tipos de pré-testes ao questionário, os primeiros foram aplicados a indivíduos que não constituem parte da população de investigação e o foco destes pré-testes foi avaliar questões de semântica e de encadeamento lógico do questionário. Por outro lado, os segundos pré-testes foram aplicados a gestores-proprietários de unidades de AL e o seu objetivo, devido ao conhecimento tácito do negócio, foi avaliar a pertinência das questões contempladas. Ambos os tipos de pré-testes foram preenchidos diretamente na plataforma onde o questionário foi desenvolvido, tendo estas respostas sido excluídas para a análise dos resultados. Durante os pré-testes foi solicitada a cronometragem do tempo de preenchimento do questionário.

Por último, considerando os contributos provenientes dos pré-testes, o processo de administração do questionário *online* foi suportado pela plataforma da Universidade de Aveiro. Os principais desígnios associados a este instrumento passam por:

- Avaliar a importância da informação e do acesso a indicadores adequados para o apoio à gestão e aos processos de tomada de decisão em AL;
- Identificar os KPIs mais utilizados por parte dos gestores-proprietário de AL em Portugal;
- Avaliar a relevância atribuída a esses mesmos KPIs;
- Validar a categorização dos KPIs;
- Caracterizar o perfil das entidades/ empresas gestoras das unidades de AL;
- Traçar o perfil dos gestores-proprietários das unidades de AL.

De acordo com os desígnios supracitados, a estrutura definida para o questionário pode ser consultada no Apêndice 3. O questionário encontra-se subdividido em duas secções principais, uma que diz respeito ao 'Diagnóstico das necessidades de informação ao nível do Alojamento Local em Portugal' e uma segunda que se foca na 'Caracterização do Perfil da Entidade Inquirida'.

A primeira secção contempla um grupo de questões iniciais de resposta fechada que procuram compreender o uso da informação nas unidades de AL e um segundo grupo destinado à avaliação dos principais KPIs, tanto ao nível do seu uso (resposta fechada), como da avaliação da sua importância (escalas de Likert com 5 opções). Ainda relativamente à listagem dos KPIs, foram utilizadas tabelas que visavam inferir ações concretas que os inquiridos tomassem em função dos KPIs usados. Esta metodologia foi adotada anteriormente por Harris e Mongiello (2001) e os autores defendem que surte resultados mais assertivos pois os inquiridos tendem a pronunciar-se apenas sobre os KPIs que realmente usam e não a selecionar os mais populares ou os consensualmente mais relevantes.

Em particular, a acompanhar as listagens de KPIs seguiu uma tabela com a fórmula de cálculo ou informações adicionais (dependendo do caso) para os KPIs mais propensos a suscitar dúvidas na sua interpretação (ver Apêndice 4).



Por outro lado, a segunda secção apresenta, em primeiro lugar, questões que permitem caracterizar o perfil da entidade/ empresa gestora das unidades de AL e, e segundo lugar, as questões relativas ao dados pessoais do próprio inquirido/ gestor-proprietário de AL.

### 3.3 Definição da População e da Amostra

Na sua obra, Fachin (2005) refere que a população de uma pesquisa é constituída por um conjunto de indivíduos ou objetos cujos atributos serão alvo de investigação e, dessa forma, tornar-se-ão fontes de informação. O mesmo autor refere que, à medida que a investigação se vai consolidando, torna-se premente reunir informações mais precisas sobre a delimitação da população da investigação, para concluir se esta deve incidir sobre a população na sua totalidade ou apenas em parte da mesma.

Sundgaard, Rosenberg e Johns (1998) alertam para o facto de que a grande maioria das investigações que se debruçam sobre o subsector do alojamento turístico estão associadas a um certo nível de imprecisão, uma vez que não é contemplada a heterogeneidade e diferentes idiossincrasias dos agentes que formam o subsector. Mais objetivamente, estes autores justificam a imprecisão da investigação com base no facto de as PME's, geridas pelo próprio proprietário, serem estudadas à luz de conceitos inadequados e que surgem da realidade do alojamento de grandes dimensões.

Contudo, aliada ao relevante papel que as PME's têm no panorama da economia global (Comissão Europeia, 2017; Lee-Roos & Ingold, 1994; Olszak & Ziembra, 2008; Quinn et al., 1992; Scholz et al., 2010), esta evidência justifica a necessidade de mais investigação científica direccionada e adequada à realidade das unidades de alojamento turístico de pequena e média dimensão.

Weernink (2014) evidencia, desde logo, um constrangimento ao desenvolvimento de investigação científica aplicada às unidades de alojamento de pequena e média dimensão, que se prende com a inexistência de uma definição para as PME's na indústria da hospitalidade que seja universalmente reconhecida. Os valores de referência para caracterizar a dimensão de uma unidade de alojamento podem variar mediante o contexto da investigação ou a percepção e/ ou a sensibilidade de cada investigador (Sundgaard et al., 1998).

Assim, ao longo da literatura encontram-se vários autores que recorreram à capacidade de alojamento, medida pelo número quartos, camas ou utentes para segmentar as unidades de alojamento segundo a sua dimensão. No Quadro 3.3 podem ser consultados alguns destes autores e os valores de referência por estes adotados no âmbito das suas investigações.

**Quadro 3.3** Valores de referência na bibliografia para segmentar unidades de alojamento segundo a dimensão

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em AHRESP, 2017a; AHRESP, 2017b; Bergin-Seers & Jago, 2007; Buhalis & Main, 1998; Cró & Martins, 2018; Fernandes, Alturas & Laureano, 2017; Fujii & Mak, 1981; Glancey e Pettigrew, 1997; Jones, 2002; Lee-Ross & Ingold, 1994; Main, 1995; Morrison, 1998; Nunes & Machado, 2014; Siriwiwattanakul & Nitirojntanad, 2016; Sundgaard et al., 1998; Thomas, 2000; Weernink, 2014

Autores da Bibliografia	Valores de Referência
AHRESP, 2017a	Pequenos proprietários: 3-4 apartamentos   Empresas de média dimensão: 20-40 ALs
AHRESP, 2017b	Gestores do futuro: 5 ALs e 17 camas   Profissionais distanciados: 28 ALs e 46 camas   "Empresários Empresa": 51 ALs e 54 camas (valores médios)
Bergin-Seers & Jago, 2007	Pequenos hotéis: 15-35 quartos
Buhalis & Main, 1998	Pequenos hotéis: menos de 50 quartos
Cró & Martins, 2018	Hotel 4/ 5*: 129,1   Hotel 3/ 2/ 1*: 72,4   Hostel: 15,1 quartos (valores médios)
Fernandes et al., 2017	Hotel: menos de 100   101-200   201-300   mais de 300 unidades habitacionais
Fujii & Mak, 1981	Hotel: menos de 100   100-199   200-399   400 ou mais quartos e Aparthotel: menos de 20   20-39   40-79   80 ou mais quartos
Glancey e Pettigrew, 1997	Pequeno hotel: menos de 40 camas
Jones, 2002	Hotel médio: 11-50 quartos
Lee-Ross & Ingold, 1994	Pequeno hotel: menos de 20 quartos
Main, 1995	Hotel: menos de 10   11-20   21-50   mais de 50 quartos
Morrison, 1998	Pequeno hotel: 9 quartos (valor médio)
Nunes & Machado, 2014	Hotel: menos de 104   mais de 104 quartos
Siriwiwattanakul & Nitirojntanad, 2016	Hotel médio: 150-299 quartos   Hotel grande: mais de 300 quartos
Sundgaard et al., 1998	Pequeno hotel: menos de 25 quartos   Hotel grande: mais de 25 quartos
Thomas, 2000	Pequeno hotel: 15 quartos
Weernink, 2014	Pequeno hotel: 10 camas

A heterogeneidade de valores identificados nos estudos da literatura permite concluir que não existe um consenso quando o objetivo é segmentar as unidades de alojamento turístico segundo a sua dimensão. Esta evidência torna-se ainda mais complexa quando se trata de AL, uma vez que esta tipologia de unidades apresenta características muito específicas e possui o seu próprio enquadramento jurídico (Turismo de Portugal, 2016).

Posto isto, no âmbito da presente investigação, recorreu-se às entrevistas exploratórias com os peritos da área do AL para consensualizar os limites (mínimos e máximos) que permitam segmentar as unidades de AL de acordo com a sua dimensão, entre micro, pequena, média e grande. Os resultados alcançados (e descritos em detalhe no subcapítulo seguinte) estabelecem que as unidades de AL de pequena e média dimensão possuem capacidade para entre 5 a 20 utentes.

De forma a dar resposta à pergunta de investigação e ao cumprimento dos objetivos estabelecidos para o presente estudo, a população objeto de investigação centra-se nas entidades/ empresas gestoras e detentoras de unidades de AL de pequena e média dimensão em Portugal.

Não existindo uma base de dados nacional das entidades gestoras de AL, recorreu-se às bases de dados das unidades de AL provenientes do RNAL Turismo de Portugal. A listagem de unidades de AL foi extraída no final do ano de 2018, contendo um total de 74.029 entradas.

Esta base de dados foi analisada de forma a identificar algum tipo de incongruências ou informações em falta. Perante as diferentes ocorrências identificadas foi tomada uma das seguintes decisões:

- Casos eliminados

Optou-se por excluir da base de dados as unidades que, mesmo com registo ativo no RNAL, ainda não se encontram em atividade. Estes casos foram identificados através da coluna com informação sobre o ano de abertura ao público, incluindo as referências a 2019 (161 casos) e 2020 (7 casos). Adicionalmente, foram também excluídos os casos que não possuíam informação para nenhum dos três indicadores que permitem medir a capacidade de alojamento - número de quartos, camas ou utentes (222 casos).

- Casos retificados

Primeiramente, foram corrigidos casos pontuais que apresentavam pequenas incongruências nas informações de caracterização, como na data de registo (3 casos) e no contacto de e-mail (3 casos). Posteriormente, as bases de dados referentes aos anos 2016 e 2017 (utilizadas para o desenvolvimento do subcapítulo 2.3.2) serviram para completar a informação em falta relativa a alguns casos, nomeadamente: o nome e número de contribuinte do titular da exploração com base na listagem de 2016 (15.771 casos) e o contacto de e-mail com base na listagem de 2017 (52.715 casos). Por último, um dos casos que permanecia sem informação sobre o número de contribuinte foi colmatado através da base de dados do SABI (1 caso).

- Casos calculados

Os casos calculados representam as ocorrências em que a existência de informação apenas sobre um dos indicadores de capacidade de alojamento permitiu aferir os restantes (394 casos). Para estes cálculos recorreu-se à fórmula apresentada pelo Turismo de Portugal:  $\text{quarto} = \text{cama} = 2 * \text{utentes}$  (2016, p. 10). Duas regras que nortearam este processo: (1) se o dobro do número de quartos exceder a capacidade máxima permitida, então, esta assume o valor 30 (número máximo de utentes); e (2) se o número de quartos for superior ao máximo permitido, então, assume-se o número de utentes igual ao número de quartos.

Concluído este processo de verificação e depuração, a base de dados ficou com um total de 73.639 unidades de AL.

As informações de identificação associadas a cada unidade presente na base de dados do Turismo de Portugal permitiram caracterizar o conjunto das 73.639 unidade de AL:

- 99,5% das unidades abriram ao público nos últimos dez anos, sendo que os anos mais recentes, 2017 e 2018, registaram a abertura de 25,5% e 26,7% do total dos ALs, respetivamente;
- Mais de 65% das unidades de AL encontram-se registadas na modalidade de apartamentos, seguidas pelas moradias (27,0%) e os estabelecimentos de hospedagem (6,9%);
- 61,3% dos titulares dos ALs são proprietários das unidades e apenas 22,8% são arrendatários dos espaços que exploram. Outras tipologias de titularidade tais como comodatário, cessionário, usufrutuário, mandatário e donatário, possuem uma representatividade residual;

- A grande maioria das entidades que exploram AL estão constituídas como empresários em nome individual (64,0% face os 36,0% como pessoas coletivas);
- Mais de 95% dos titulares das unidades de AL são portugueses. Os países de origem das nacionalidades estrangeiras mais predominantes são o Reino Unido (1,7%), França (0,6%), Irlanda (0,3%), Alemanha (0,3%), Bélgica (0,2%) e Países Baixos (0,2%).

Os quadros completos com a segmentação de todos os valores de caracterização do universo das unidades de AL encontram-se nos Apêndices 5, 6 e 7, respetivamente.

Com base na caracterização das unidades de AL com registo ativo no Turismo de Portugal foram definidos alguns critérios de exclusão que permitissem segmentar os casos que, posteriormente, serviriam de base para o cálculo do número de entidades gestoras. Desde logo, a investigação centrou-se apenas nas unidades de AL cujo titular é o proprietário da unidade, o que reduziu o número de casos para 45.119. Posteriormente, e uma vez que o apuramento do número de entidades gestoras se suportaria no número de contribuinte dos titulares, foram excluídos os casos para os quais esta informação não estava disponível. Posto isto, a listagem final de unidades de AL contava com 20.537 casos.

Traçado o perfil geral das unidades de AL e aplicados os critérios de exclusão definidos, é chegado o momento de apurar o número de entidades gestoras, ou seja, na prática, identificar as unidades de AL que são detidas pelos mesmo titular.

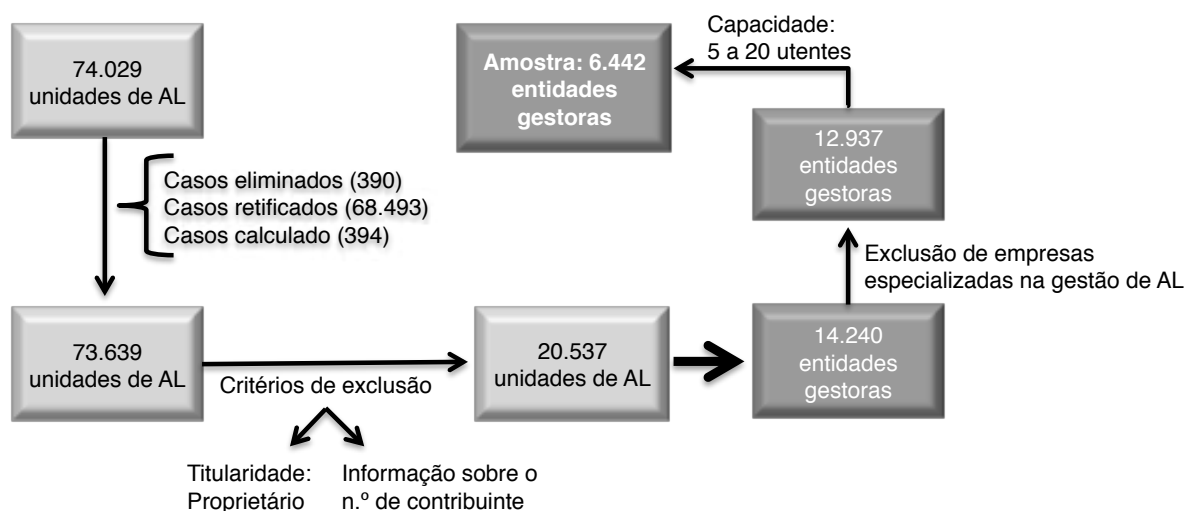
Este processo comportou um complexo trabalho de tratamento e cruzamento de dados, bem como o recurso às funcionalidades do Microsoft Excel (como os filtros e a função de agrupar dados), que culminou com o apuramento de 14.240 entidades gestoras, que representam a população desta investigação e são detentoras das 20.537 unidades de AL.

A existência de empresas especializadas na gestão de várias unidades de AL ou empresas que prestam serviços nas áreas da contabilidade e fiscalidade e arquitetura para as unidades de AL (ocorre especialmente quando os proprietários são estrangeiros que adquiriram propriedades em Portugal e as licenciaram como AL), conduziu a situações em que, ainda que o número de contribuinte dos titulares fosse diferente (e, por isso, foram contabilizadas como entidades gestoras diferentes), o contacto de e-mail associado é o mesmo. Estes casos tiveram de ser excluídos da população pois estas empresas têm uma interferência ou conhecimento da gestão

do negócio diferenciado. Estas situações representam um total de 1.303 casos, fazendo com que a população da investigação se fixasse nas 12.937 entidades gestoras.

De acordo com o âmbito e objetivos da presente investigação, aplicando um filtro às entidades que possuem unidades de AL de pequena e média dimensão (ou seja, capacidade para entre 5 a 20 utentes), conclui-se que a amostra da investigação é constituída por 6.442 entidades gestoras.

A sistematização gráfica dos vários procedimentos conducentes à definição da amostra encontra-se na Figura 3.2.



**Figura 3.2** Sistematização dos processos conducentes à definição da amostra

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

## 3.4 Monitorização e Tratamento dos Dados

### 3.4.1 Entrevistas Exploratórias

As entrevistas exploratórias planeadas na presente investigação ocorreram durante o primeiro trimestre de 2019, à exceção das entrevistas às duas comunidades *online* na área do AL que não foram passíveis de ser realizadas. O Quadro 3.4 revela o histórico de contactos realizados até ao agendamento das entrevistas.

**Quadro 3.4** Entrevistas exploratórias realizadas

Fonte: Elaboração própria, 2019

Entidade Entrevistada	Interlocutor	Número de Contactos	Agendamento	Meio
ENT.01	PRT.01	1	28-jan-19	Presencial
ENT.02	PRT.02	2	11-fev-19	Telefone
ENT.03	PRT.03	4	01-mar-19	Skype
ENT.04	PRT.04	1	Não realizado	N.A.
ENT.05	PRT.05	3	Não realizado	N.A.
ENT.06	PRT.06	1	07-fev-19	Presencial
ENT.07	PRT.07	2	11-fev-19	Presencial
ENT.08	PRT.08	3	21-fev-19	Presencial

Os resultados das entrevistas realizadas revelam que a totalidade dos peritos considera que o acesso à informação desempenha um papel fundamental ao nível organizacional, independentemente da tipologia de organização. O AL não constitui uma exceção e, inclusivamente, devido ao perfil do empresário que predomina neste setor – “mais informados para o planeamento do próprio negócio, mais jovens, com formação superior”, é até uma área mais propensa à utilização de informação para as tomadas de decisão (peritos, comunicação pessoal, 2019).

Contudo, os peritos evidenciaram que, independentemente da sua relevância e da dimensão do negócio, o acesso a informação para/ sobre o universo do AL nem sempre é de fácil obtenção. Alguns dos motivos elencados por parte dos peritos que justificam esta evidência são: “o acelerado crescimento do mercado do AL registado nos últimos anos; as decisões são tomadas por instinto; o uso de informação está associado à oportunidade de delegar, mas os negócios de AL são muitas vezes ‘one-man show’; e as necessidades de informação passam para segunda prioridade quando comparadas com áreas estratégicas como a estruturação do produto e a comunicação” (peritos, comunicação pessoal, 2019).

Quando questionados sobre a existência, ou não, de um limiar mínimo para a dimensão do AL a partir do qual os processos de tomada de decisão passam a ser feitos com base em informação, assumindo um carácter mais formal e uma visão estratégica, os peritos concordaram que a importância da informação é transversal a todas as dimensões do AL.

Não obstante, como em muitos casos a exploração das unidades de menor dimensão representa “um complemento ao rendimento, não constituindo a principal ocupação profissional” (peritos, comunicação pessoal, 2019), é natural que a exigência de KPIs de apoio à gestão não seja tão elevada.

Como visto no subcapítulo da definição da população e da amostra, não existem valores de referência universalmente aceites para a segmentação das unidades de alojamento segundo a sua dimensão. Como forma de colmatar esta lacuna, um dos desígnios das entrevistas exploratórias consistiu em apurar a opinião dos peritos perante esta questão, sendo que os resultados obtidos serviram para segmentar a amostra da investigação.

Os valores apresentados por cada um dos seis peritos para a segmentação das unidades de AL, segundo a dimensão das mesmas (entendida como o número de utentes), são apresentados da seguinte forma:

- “Micro: 1 a 4; Pequena: 5 a 19; Média: 20 a 40; Grande: 41 ou mais utentes”;
- “Micro: 1 a 2; Pequena: 3 a 12; Média: 13 a 20; Grande: 21 ou mais utentes”;
- “Micro: 1 a 6; Pequena: 7 a 12; Média: 13 a 20; Grande: 21 ou mais utentes”;
- “Micro: 1 a 6; Pequena: 7 a 20; Média: 21 a 50; Grande: 51 ou mais utentes”;
- “Micro: 1 a 4; Pequena: 5 a 10; Média: 11 a 16; Grande: 17 ou mais utentes”;
- “Micro: 1 a 3; Pequena: 4 a 10; Média: 11 a 80; Grande: 81 ou mais utentes”.

Com base nos dados recolhidos, procedeu-se ao apuramento da moda para cada um dos limites, inferior e superior, das categorias definidas pelos peritos. Assim, a segmentação das unidades de AL, segundo a sua dimensão, utilizada na presente investigação foi:

Micro: 1 a 6; Pequena: 7 a 12; Média: 13 a 20; Grande: 21 ou mais utentes

Relativamente à questão que procurou averiguar se os peritos consideram que o acesso a informação e indicadores adequados ajudaria na gestão de um negócio de AL, todos concordaram.



Na quarta questão da entrevista foi avaliado, em simultâneo, o grau de concordância através de uma escala de Likert (1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Discordo, nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente), em primeiro lugar, relativamente ao uso dos KPIs por parte dos gestores de AL e, em segundo lugar, à relevância que os mesmos têm para o AL.

De forma a filtrar apenas os KPIs que, na opinião dos peritos, são os mais relevantes para os gestores de unidades de AL em Portugal, foi calculada a moda das avaliações e chegou-se ao valor 4. Assim, apenas os KPIs que, entre as respostas dos peritos, obtiveram uma média igual ou superior a 4 é que integraram a listagem final.

Paralelamente, foi dada a possibilidade aos peritos de adicionarem um ou mais KPIs que considerassem relevantes no âmbito da investigação e que não estivessem ainda contemplados nas listagens. Os KPIs e respetivas categorias adicionados em resultado das entrevistas exploratórias podem ser consultados no Quadro 3.5.

**Quadro 3.5** KPIs adicionados no âmbito das entrevistas exploratórias

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

<i>Key Performance Indicator</i> Adicionado	Categoria	Subcategoria
Quotas de mercados emissores	Financeira	Atividade
Perfil dos hóspedes (origem, idade, motivações)	Cliente	Gestão da Relação
Liquidez imediata	Financeira	Liquidez
Volume de tráfego por canal de reserva	Cliente	Gestão da Relação
Rapidez e forma de resposta nas plataformas digitais	Cliente	Gestão da Relação
Canais de comunicação preferidos dos hóspedes	Cliente	Gestão da Relação
Custos associados à limpeza	Financeira	Operacionais
Monitorizar <i>reviews</i> das plataformas digitais	Cliente	Qualidade do Serviço
Gestão de stock (ex., atalhados, talheres)	Financeira	Funcionamento
Proatividade comercial (ex., presença em certames)	Ambiente Externo	Competitividade
Comparação de dados históricos com atuais e prospetivos	Financeira	Atividade

Posteriormente, os peritos debruçaram-se sobre a categorização dos KPIs, analisando a sua adequabilidade perante as necessidades dos gestores de AL, e, de maneira geral, as categorias Cliente, Gestão Interna, Inovação e Ambiente Externo reuniram consenso entre os peritos.

Contrariamente, a categoria Financeira foi considerada demasiado abrangente, evidenciando-se uma clara segmentação entre as subcategorias ‘Atividade’ e ‘Operacionais’ e as demais. Assim, as entrevistas exploratórias levaram ao surgimento de uma nova categoria – ‘Atividade’, formando seis categorias mais equitativas.

Por último, foi feita uma sugestão ao KPI ‘gasto médio por cliente’, que passou a integrar a categoria ‘Atividade’, em detrimento da categoria ‘Cliente’ e, em particular, da subcategoria da ‘Gestão da Relação com o Cliente’.

A Figura 3.3 ilustra as diferentes fases e processos conducentes à consensualização das listagens de KPIs devidamente categorizados e que deverão integrar o questionário aos gestores-proprietários das unidades de AL em Portugal.



**Figura 3.3** Sistematização dos processos conducentes ao apuramento das listagens finais de KPIs

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Após concluídos os processos metodológicos referentes às entrevistas exploratórias foi possível identificar a listagem final dos KPIs, devidamente categorizados. Contudo, após a exclusão de alguns dos KPIs, em virtude dos resultados das entrevistas, muitas das subcategorias ficaram

desequilibradas, pelo que se optou por apresentar os KPIs segmentados apenas ao nível da categoria (ver Quadro 3.6).

**Quadro 3.6** Categorias e *KPIs* apurados

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Financeira	
Margem de lucro líquido	Prazo médio de recebimento
Retorno sobre o capital próprio (ROE)	Prazo médio de pagamento
Margem de fluxo de caixa	Gestão de stock
Liquidez corrente	Solvabilidade total
Cash-flow operacional para passivo corrente	Cobertura dos encargos financeiros
Liquidez imediata	Dívida sobre o capital próprio
Volume das contas a receber	
Atividade	
Ocupação paga	Preço médio por refeição
Rotação diária dos lugares no restaurante	Custo por quarto ocupado
Quotas de mercados emissores	Total de receita
Dados históricos vs atuais vs prospetivos	Total de vendas dos quartos
Tarifa média diária por quarto	Total de vendas de F&B
RevPAR	Crescimento das vendas
Custo com o pessoal em % da receita	Custos associados à limpeza
Margem de lucros dos quartos	Gasto médio por cliente
Cliente	
Avaliação das instalações por parte dos clientes	Número de clientes novos e repetidos
Avaliação dos benefícios obtidos por parte dos clientes	Perfil dos hóspedes
Reclamações de clientes	Volume de tráfego por canal de reserva
Monitoriza <i>reviews</i> das plataformas digitais	Rapidez e forma de resposta nas plataformas digitais
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	Canais de comunicação preferidos dos clientes
Inquérito à satisfação dos clientes	Níveis de satisfação dos clientes
Gestão Interna	
Auditorias internas	<i>Turnover</i> de colaboradores
Sistemas de incentivo para os colaboradores	Competência e habilidade dos colaboradores

Inquérito à satisfação dos colaboradores	Aparência e simpatia dos colaboradores
Avaliação do desenvolvimento dos colaboradores	Velocidade e capacidade de resposta dos colaboradores
Taxa de retenção de colaboradores	
<b>Inovação</b>	
Iniciativas de melhoria de processos	Nível de <i>multitasking</i> dos colaboradores
Relações de rede	Produtividade dos colaboradores
Membro de organizações comerciais/ profissionais	Treino e desenvolvimento dos colaboradores
Cursos completados por colaboradores	
<b>Ambiente Externo</b>	
Posição e quota de mercado	Nível de competitividade
<i>Benchmarking</i> contra concorrentes	Proatividade comercial
Monitorização dos níveis de ocupação dos concorrentes	

### 3.4.2 Inquérito por Questionário

De acordo com os objetivos da presente investigação e com base na revisão da literatura, nos critérios de exclusão da população e nos resultados das entrevistas exploratórias, o questionário *online* foi administrado a uma amostra constituída por 6.442 entidades/ empresas gestoras de unidades de AL em Portugal de pequena e média dimensão, ou seja, com capacidade para albergar entre 5 a 20 utentes/ hóspedes.

A disseminação do instrumento de recolha de dados foi realizada através da plataforma de questionários da Universidade de Aveiro e ocorreu durante o mês completo de maio de 2019. O primeiro pedido de colaboração com o presente estudo foi realizado no dia 3 de maio de 2019, através de um e-mail explicativo endereçado para a *mailing list* completa da amostra (ver Apêndice 8), seguido do envio de lembretes semanais, num total de três (especificamente a 13 , 21 e 29 de maio de 2019).

A cada lembrete enviado, para além das entidades que já tinham respondido ao questionário, foram também excluídos da *mailing list* todos os casos que contactaram, via e-mail ou telefone, a apresentar razões para não participarem no estudo.

Para além do envio dos lembretes semanais, foi disponibilizado um documento-síntese de alguns dados recolhidos no âmbito da presente investigação (nomeadamente sobre o subcapítulo 2.3.2 Retrato do Alojamento Local em Portugal) como forma de agradecimento e, conseqüentemente, de estímulo ao preenchimento do questionário.

O número de respostas ao questionário fixou-se nas 141 respostas completas e 546 respostas incompletas, num total de 687 indivíduos que, pelos menos, iniciaram o questionário. Para efeitos da análise dos resultados que se encontra no capítulo seguinte, foram consideradas, não só as respostas completas, mas também as respostas incompletas que preencheram, pelos menos, até à página 8 do questionário (incluindo, assim, a avaliação dos KPIs).

Posto isto, o número de respostas a considerar no capítulo da análise e discussão dos resultados é de 147, que representa o somatório das 141 completas, com as 8 incompletas e excluindo dois casos cujo questionário foi respondido apenas com recurso à opção “Não sabe/ Não responde”.



## CAPÍTULO 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Introdução

O presente subcapítulo reflete as análises realizadas aos dados apurados através dos instrumentos de recolha de dados primários definidos (questionários *online*) para a componente empírica da presente investigação.

A análise dos resultados encontra-se segmentada entre: a caracterização da amostra, ou seja, as variáveis que permitem traçar o perfil dos gestores-proprietários e das entidades/ empresas gestoras de AL; o diagnóstico das necessidades de informação ao nível do AL, tanto num sentido mais lato da relevância da informação, como, em particular, na valorização dos KPIs mais utilizados; e, por último, um conjunto de análises que decorre do cruzamento de diferentes variáveis, incluindo a caracterização da amostra e o uso de informação.

### 4.2 Caracterização da Amostra

#### 4.2.1 Dados do Inquirido

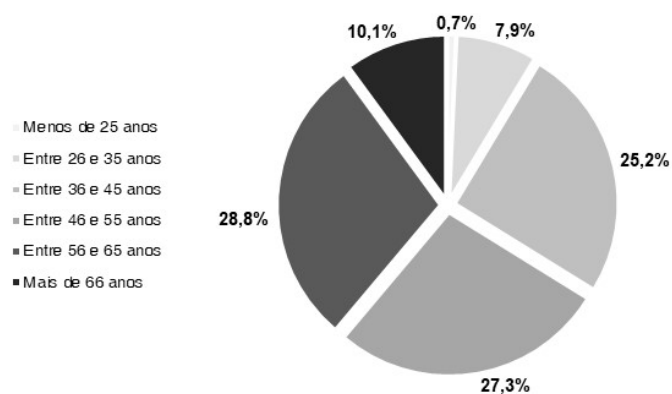
A primeira parte do presente subcapítulo foca-se na análise das variáveis definidas para a caracterização dos indivíduos que, em representação da sua(s) unidade(s) de AL, responderam ao questionário *online*.

Procurou-se que as variáveis definidas permitissem, não só traçar o perfil do inquirido (idade, género, nível de escolaridade), como também compreender a sua posição face à(s) unidade(s) de AL (cargo ocupado, funções desempenhadas e experiência na exploração da(s) unidade(s)).

As figuras e quadros que se seguem resultam da análise às frequências absolutas e relativas das respostas dadas pelos inquiridos ao questionário. Em cada uma das análises efetuadas foram excluídos os *missings*, sendo que o “N válido” para cada questão é apresentado no título da figura ou quadro que lhe diz respeito.

A análise às faixas etárias permite concluir que mais de 80% dos inquiridos apresenta mais de 35 e menos de 66 anos de idade, distribuindo-se de forma equitativa entre as três faixas intermédias

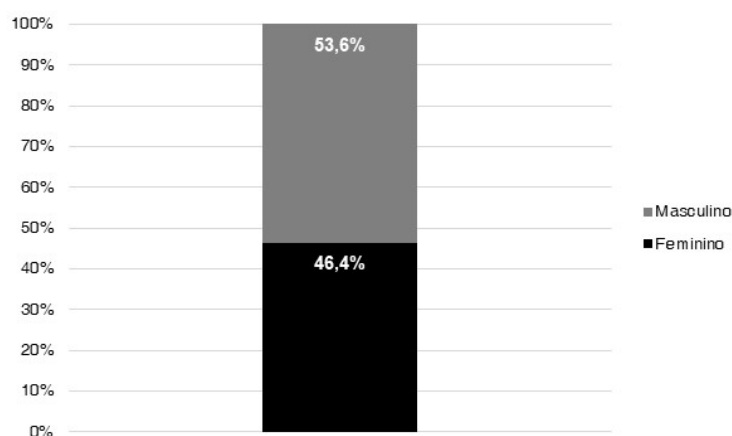
(ver Figura 4.1). As faixas etárias mais jovens ('menos de 25 anos' e 'entre 25 e 35 anos') são as menos preponderantes, representando, no seu conjunto, menos de 9% dos inquiridos.



**Figura 4.1** Segmentação dos inquiridos segundo a faixa etária (N Válido=139)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Relativamente ao género, como se pode verificar na Figura 4.2, 53,6% dos inquiridos identificam-se com o género masculino, enquanto 46,4% identificam-se com o género feminino.



**Figura 4.2** Segmentação dos inquiridos segundo o género (N Válido=140)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

O Quadro 4.1 revela os níveis de escolaridade dos inquiridos, no qual se conclui que a grande maioria dos mesmos frequentou o ensino superior. Entre licenciatura, pós-graduação, mestrado e doutoramento encontra-se representada mais de ¾ da amostra.

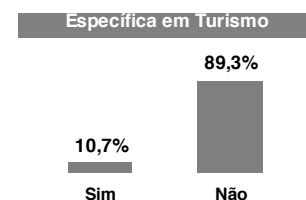


Em particular, os níveis de formação associados à licenciatura e mestrado são os mais recorrentes entre os inquiridos, representando cerca de 37% e 22%, respetivamente.

**Quadro 4.1** Segmentação dos inquiridos segundo o nível de escolaridade (N Válido=140)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Nível de Escolaridade	Valor Absoluto	Valor Relativo
1.º ciclo	4	2,9%
2.º ciclo	4	2,9%
3.º ciclo	20	14,3%
Licenciatura	52	37,1%
Pós-Graduação	17	12,1%
Mestrado	31	22,1%
Doutoramento	7	5,0%
Curso de Especialização	3	2,1%
Outro	2	1,4%

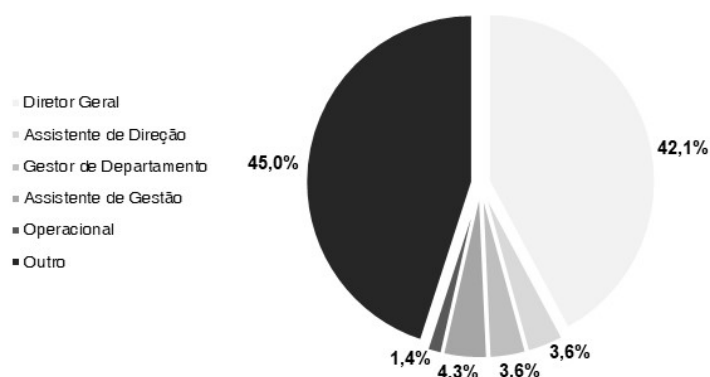


Complementarmente, indagou-se se os gestores-proprietários das unidades de AL possuíam formação específica na área do turismo, independentemente do grau de formação. Esta questão revelou que apenas 10,7% dos inquiridos frequentou algum curso específico desta área.

Desta forma, conclui-se que, ainda que a grande maioria dos gestores-proprietários das unidades de AL possuam formação académica superior, apenas uma diminuta expressão dos mesmos frequentou um curso da área do turismo.

Quando questionados relativamente ao cargo que ocupam dentro da(s) unidade(s) de AL, cerca de 42% dos inquiridos selecionou a opção de diretor geral (ver Figura 4.3).

Contudo, a opção 'outro' constitui a exceção, tendo sido, inclusivamente, a mais escolhida e representado 45,0% dos inquiridos.



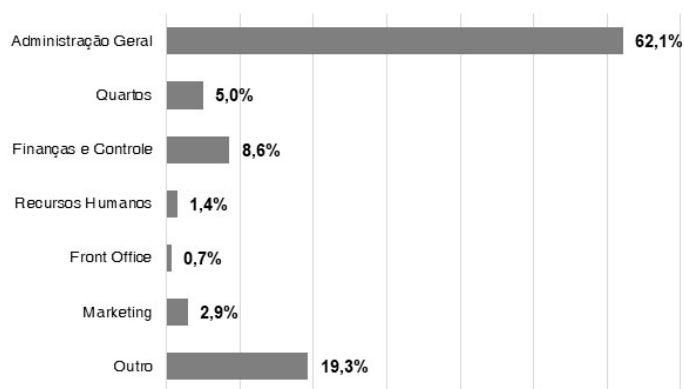
**Figura 4.3** Segmentação dos inquiridos segundo o cargo ocupado no(s) AL(s) (N Válido=140)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

A análise qualitativas às respostas dos inquiridos que selecionaram a opção 'outro' revela uma forte tendência para evidenciar a natureza polivalente deste subsetor e a versatilidade que é exigida a quem trabalha num negócio de AL (predominância de respostas que refletem que o gestor-proprietário de AL, para além da gestão do negócio, exerce funções em todas as áreas operacionais).

A Figura 4.4 reflete quais os departamentos internos em que os inquiridos exercem a maioria das suas funções dentro do(s) AL(s).

As funções associadas à administração geral da(s) unidade(s) assumem a hegemonia entre os inquiridos com mais de 62% das respostas. A longa distância seguem a área das finanças e controle (8,6%), bem como a área mais operacional dos quartos (5,0%).



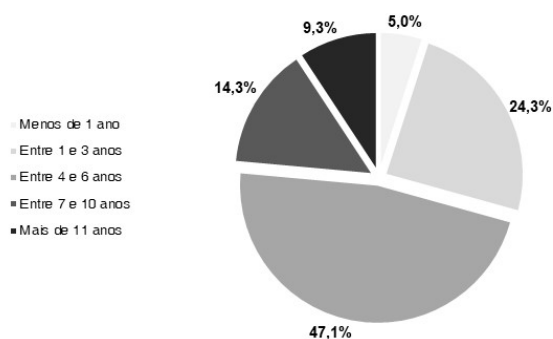
**Figura 4.4** Segmentação dos inquiridos segundo o departamento do(s) AL(s) em que exercem funções (N Válido=140)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

À semelhança da variável anterior relativa ao cargo, vários inquiridos selecionaram a opção 'outro' (19,3%), referido, mais uma vez, questões associadas ao *multitasking* e à necessidade de exercer funções em várias áreas do(s) AL(s).

Ao nível da experiência que os inquiridos possuem no exercício das suas funções na(s) unidade(s) de AL, verifica-se que aproximadamente metade da amostra desempenha funções há cerca de 4 a 6 anos.

As situações menos comuns são representadas pelos inquiridos que estão na(s) unidade(s) de AL há menos de 1 ano (5,0%) ou, no extremo oposto, há mais de 11 anos (9,3%) (ver Figura 4.5).



**Figura 4.5** Segmentação dos inquiridos segundo o número de anos que exercem funções no(s) AL(s) (N Válido=140)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Por último, procurou-se perceber se a exploração da(s) unidade(s) de AL representa a principal atividade profissional do inquirido, ou, por outro lado, se constitui uma atividade complementar à sua profissão/ um *hobby*.

Como se pode observar na Figura 4.6, mais de 72% dos inquiridos não têm a exploração da(s) unidade(s) como a sua principal ocupação profissional. Para apenas 27,9% dos inquiridos é que a exploração do(s) AL(s) representa a principal fonte de rendimento.



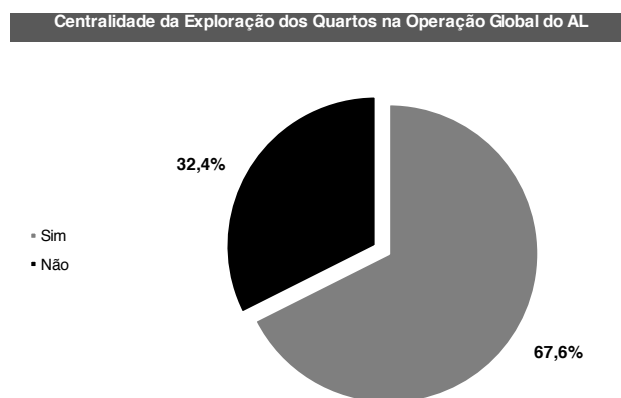
**Figura 4.6** Segmentação dos inquiridos segundo a situação profissional face ao(s) AL(s) (N Válido=140)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

#### 4.2.2 Perfil da Empresa

A segunda parte do subcapítulo de caracterização da amostra diz respeito ao perfil das entidades/ empresas gestoras das unidades de AL.

A primeira questão colocada aos inquiridos procurou avaliar se a exploração dos quartos representa a principal operação da(s) unidade(s) de AL, de forma a compreender se estas se encontram maioritariamente vocacionadas para as suas atividades enquanto meio de alojamento.

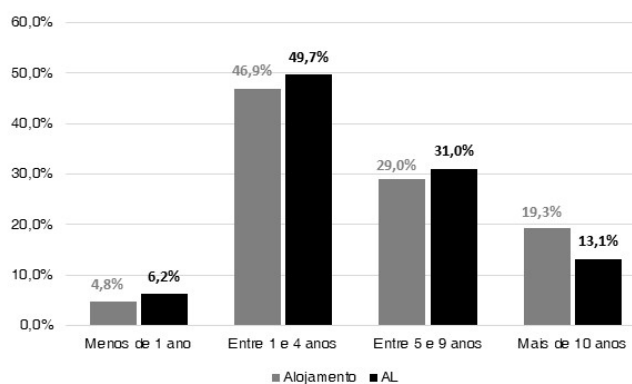


**Figura 4.7** Segmentação da amostra segundo a centralidade da exploração dos quartos na operação global do(s) AL(s) (N Válido=145)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Os dados da Figura 4.7 validam a centralidade da exploração dos quartos no âmbito da operação global das unidades de AL, com cerca de 68% dos inquiridos a confirmarem esta evidência.

Após a aprovação do Decreto-Lei 39/2008, de 7 de março, muitas unidades pertencentes a modalidades de alojamento extintas (como as pensões, motéis, albergarias e estalagens) encetaram processos de reconversão e adaptação ao AL. Por esta razão, considerou-se pertinente questionar o número de anos que as empresas operam, tanto no subsetor do alojamento turístico, como, em particular, ao nível do AL.



**Figura 4.8** Segmentação da amostra segundo o número de anos que opera no subsetor do alojamento e, em particular, no AL (N Válido=145)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Através da Figura 4.8 conclui-se que a maioria das empresas se encontra a operar, tanto no subsetor do alojamento em geral, como no AL, há cerca de 1 a 4 anos (46,9% e 49,7% dos inquiridos, respetivamente).

Contudo, os dados revelam não haver muitas discrepâncias entre o número de anos que uma empresa se encontra no subsetor do alojamento turístico, face ao número de anos que opera ao nível do AL. A maior diferença encontra-se na categoria dos ‘mais de 10 anos’, em que quase 20% dos inquiridos afirma operar no subsetor do alojamento turístico há pelo menos 10 anos, enquanto apenas 13,1% opera, especificamente, ao nível do AL há mais de 10 anos.

O Quadro 4.2 permite saber quantas unidades de AL são detidas pela mesma entidade/ empresa gestora, uma vez que algumas empresas detêm mais do que um AL.

**Quadro 4.2** Segmentação da amostra segundo o número de unidades de AL detidas (N Válido=142)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Número de Unidades de AL Detidas	Valor Absoluto	Valor Relativo
1	78	54,9%
2	23	16,2%
3	11	7,7%
4	4	2,8%
5	5	3,5%
6	4	2,8%
7	2	1,4%
8	3	2,1%
9	4	2,8%
10	2	1,4%
13	2	1,4%
16	1	0,7%
20	1	0,7%
30	2	1,4%

Segundo os dados apurados, mais de metade das entidades gestoras detêm apenas uma unidade de AL (54,9%). Como se pode verificar no Quadro 4.2, de forma geral, as entidades gestoras caracterizam-se por deter poucas unidades, com cerca de 80% das mesmas a deter até três unidades de AL.

Adicionalmente, é de destacar a existência de duas entidades gestoras que detêm 30 unidades de AL.

Relativamente aos recursos humanos, na grande maioria dos casos analisados, as unidades de AL dispõem de um reduzido número de capital humano (ver Quadro 4.3). Mais de 83% dos inquiridos refere que o número de recursos humanos que dispõe na(s) sua(s) unidade(s) não ultrapassa os 3. Situações em que o gestor-proprietário é responsável por todas as operações da unidade, não dispondo, por isso, de nenhum colaborador, representam 15,2% dos casos.

**Quadro 4.3** Segmentação da amostra segundo o número de recursos humanos disponíveis (N Válido=145)

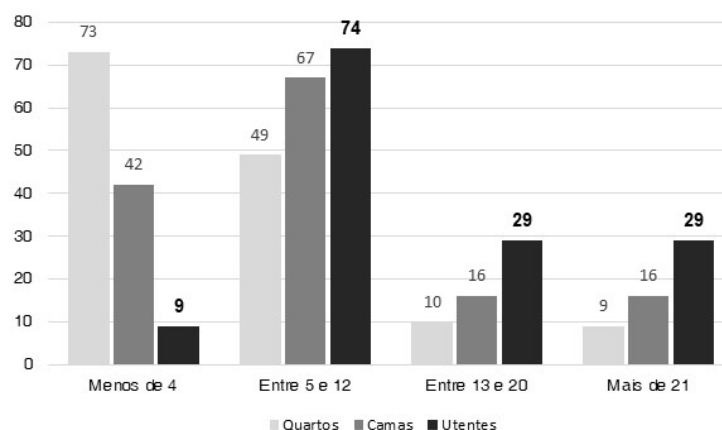
**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Número de Recursos Humanos	Valor Absoluto	Valor Relativo
0	22	15,2%
1	44	30,3%
2	43	29,7%
3	12	8,3%
4	13	9,0%
5	2	1,4%
6	3	2,1%
7	2	1,4%
8	1	0,7%
10	1	0,7%
12	1	0,7%
14	1	0,7%

Complementarmente foi solicitado aos inquiridos que distribuísssem o peso relativo dos seus recursos humanos entre tempo inteiro e tempo parcial/ sazonal. A análise destes dados permitiu concluir que existe uma distribuição equitativa entre as duas realidades, com uma ligeira tendência para aos recursos humanos a tempo parcial/ sazonal.

A Figura 4.9 relewa o panorama da capacidade de alojamento associada às unidades de AL que formam a amostra, tendo-se apurado os valores para o número de quartos, camas e utentes.

Pela sua própria natureza, as unidades de AL estão associadas a níveis inferiores de capacidade de alojamento, especialmente quando comparadas com as unidades de alojamento tradicionais. Em alguns casos a unidade habitacional para a contabilização da capacidade é o próprio apartamento ou moradia, o que nunca acontece quando se tratam de hotéis ou outros meios de alojamento tradicional.

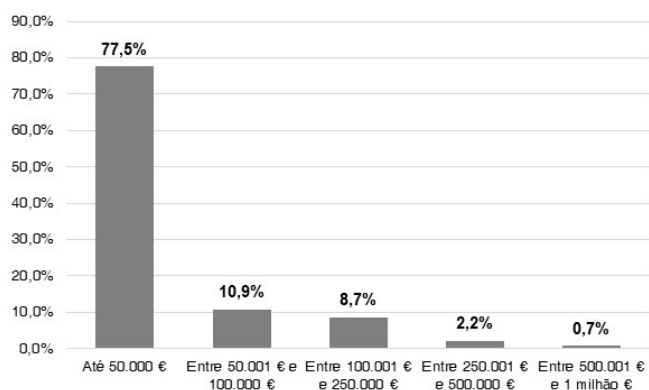


**Figura 4.9** Segmentação da amostra segundo a capacidade de alojamento do(s) AL(s) (N Válido=141)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

A Figura 4.9 revela que, tendencialmente, as unidades de AL possuem menos de 4 quartos (73 unidades de AL, que representam 51,8%), entre 5 a 12 camas (67 unidades de AL, que representam 47,5%) e capacidade para 5 a 12 utentes (74 unidades de AL, que representam 52,5%). As unidades de AL que constituem a amostra (entre 5 a 20 utentes), no seu conjunto, apresentam uma capacidade de alojamento de 1.122 quartos, 2.079 camas e para 3.229 utentes.

Por último, os inquiridos foram questionados sobre o volume de negócios da sua empresa referente ao ano anterior. Como se pode verificar na Figura 4.10, a esmagadora maioria das empresas faturou até 50.000€, evidenciando, assim, a dimensão de micro empresa que está associada aos negócios de AL.



**Figura 4.10** Segmentação da amostra segundo o volume de negócios do ano anterior (N Válido=138)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019



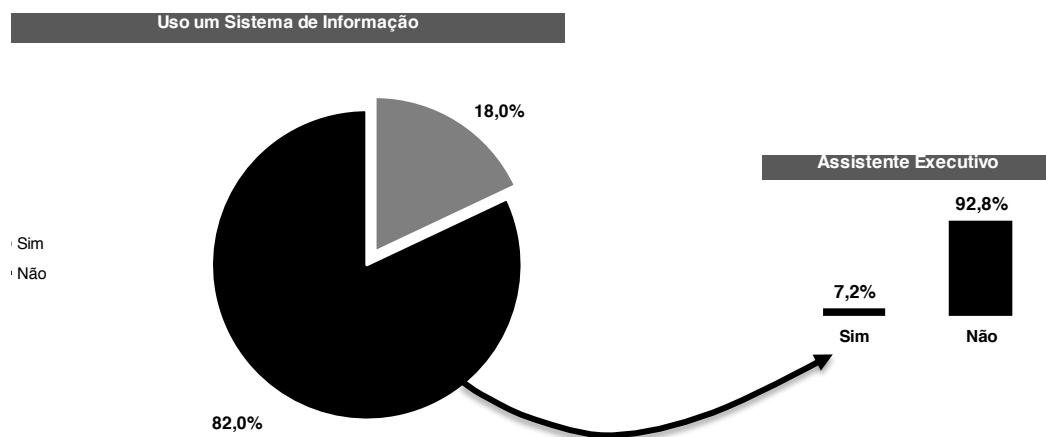
Paralelamente procurou-se também perceber qual o peso relativo da exploração dos quartos na faturação global das empresas. Desta análise fica evidente que a área dos quartos assume um papel preponderante na faturação do(s) AL(s), sendo que mais de metade dos inquiridos referem um peso relativo igual ou superior a 90%.

### 4.3 Diagnóstico das Necessidades de Informação

#### 4.3.1 Uso de Informação nas Unidades de Alojamento Local

A segunda parte da análise dos resultados foca-se na secção do questionário que diz respeito ao diagnóstico das necessidades de informação, sendo, numa primeira fase, apurada a sensibilidade dos inquiridos face ao uso de informação e de indicadores na gestão das unidades de AL, e, numa segunda fase, avaliada a listagem dos KPIs, ao nível da utilização e importância.

A grande maioria dos inquiridos confirma não possuir qualquer sistema de *business intelligence* ou de *executive information* para o apoio à gestão dos fluxos de informação organizacional no seu computador de trabalho (82,0%).



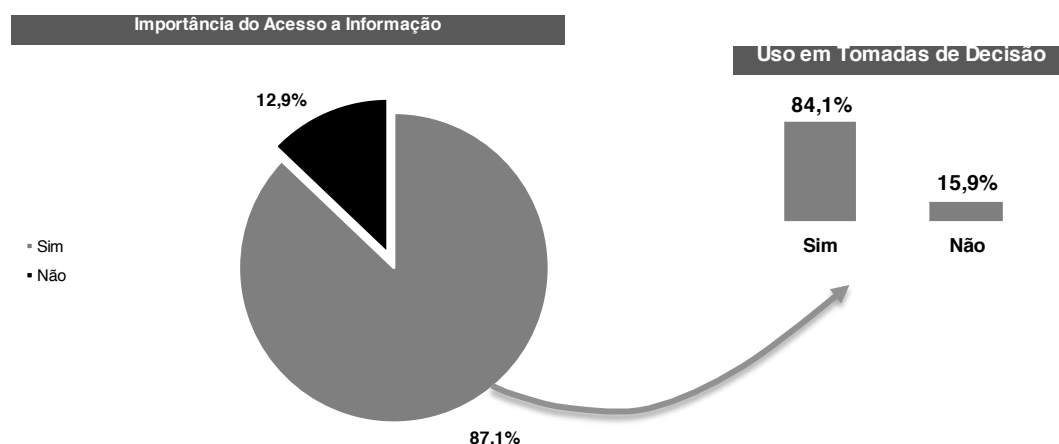
**Figura 4.11** Segmentação da amostra segundo o uso de um sistema de informação, por parte dos inquiridos ou de algum assistente executivo (N Válidos=139 e 111)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Complementarmente, ainda que os gestores-proprietários das unidades de AL não lidassem diretamente com nenhum sistema de informação, procurou-se aferir se estes contavam com algum assistente executivo que o fizesse. Dos inquiridos que não recorrem a um sistema de informação, apenas 7,2% dos mesmos confirmou ter um assistente executivo que o faça (ver Figura 4.11).

Entre os gestores que utilizam diretamente um sistema de informação e aqueles que dispõem de um assistente executivo que o faça, contabiliza-se um total de 33 entidades gestoras de AL que, direta ou indiretamente, recorrem a sistemas de informação.

Não obstante ao facto da grande maioria dos inquiridos não possuir um sistema de informação, quase a totalidade dos mesmos (87,1%) considera relevante o acesso a informação na gestão das suas unidades de AL.

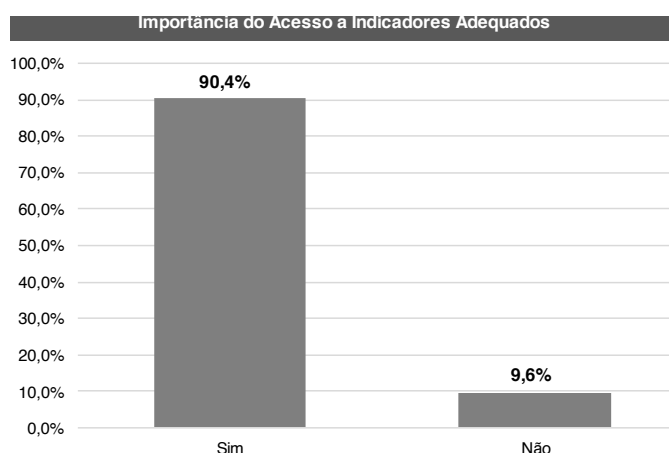


**Figura 4.12** Segmentação da amostra segundo a importância atribuída ao acesso a informação na gestão do(s) AL(s) e nas tomadas de decisão (N Válidos=132 e 113)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Do total dos gestores que reconhecem relevância ao acesso a informação no âmbito do AL, 84,1% dos mesmos afirma recorrer à mesma como suporte aos seus processos de tomada de decisão (ver Figura 4.12). Estes resultados demonstram que, mais do que perceber a informação como um recurso importante, os gestores das unidades de AL utilizam-na na prática das suas funções.

Por último, auscultou-se a opinião dos inquiridos face à importância que o acesso a indicadores adequados desempenharia na gestão das suas unidades de AL. Os resultados apresentados na Figura 4.13 revelam que mais de 90% dos gestores de AL concordam que o acesso a indicadores de apoio teria um impacto positivo na sua atividade.



**Figura 4.13** Segmentação da amostra segundo a importância atribuída ao acesso a indicadores adequados à gestão do(s) AL(s) (N Válido=135)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

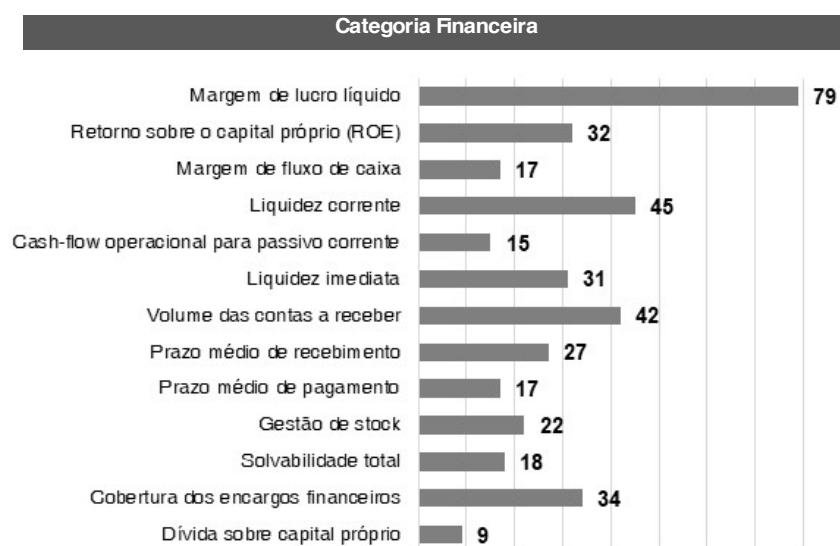
#### 4.3.2 Avaliação dos Principais *Key Performance Indicators*

A análise à avaliação dos KPIs por parte dos gestores-proprietários das unidades de AL que constituem a amostra da presente investigação encontra-se segmentada pelas seis categorias de KPIs definidas, seguindo a mesma estrutura para cada uma das categorias: (1) análise às frequências absolutas do nível de utilização dos KPIs; (2) análise comparativa da importância atribuída aos KPIs (independentemente do seu uso) com base no cálculo da mediana das avaliações (entre 1 a 5); e (3) identificação das ações concretas tomadas por parte dos inquiridos e que envolvem os KPIs utilizados.

Em particular, a análise de ações concretas que envolvem os KPIs utilizados pelos inquiridos surgem com base na metodologia adotada por Harris e Mongiello (2001) no âmbito da sua investigação. Estes autores defendem que o uso desta abordagem permite mitigar o enviesamento dos dados, uma vez que, como devem ser especificadas ações concretas que

envolvem os KPIs, os inquiridos tendem a selecionar apenas aqueles que realmente usam e sobre os quais se conseguem pronunciar, em detrimento dos mais populares ou dos mais consensualmente relevantes.

Começando pela categoria Financeira, a Figura 4.14 revela que a ‘margem de lucro líquido’ destaca-se como o KPI mais consultado por parte dos gestores de AL no exercício das suas funções (79 observações). Complementarmente, outros KPIs financeiros muito utilizados pelos inquiridos são a ‘liquidez corrente’, o ‘volume das contas a receber’, a ‘cobertura dos encargos financeiros’ e o ‘retorno sobre o capital próprio’.

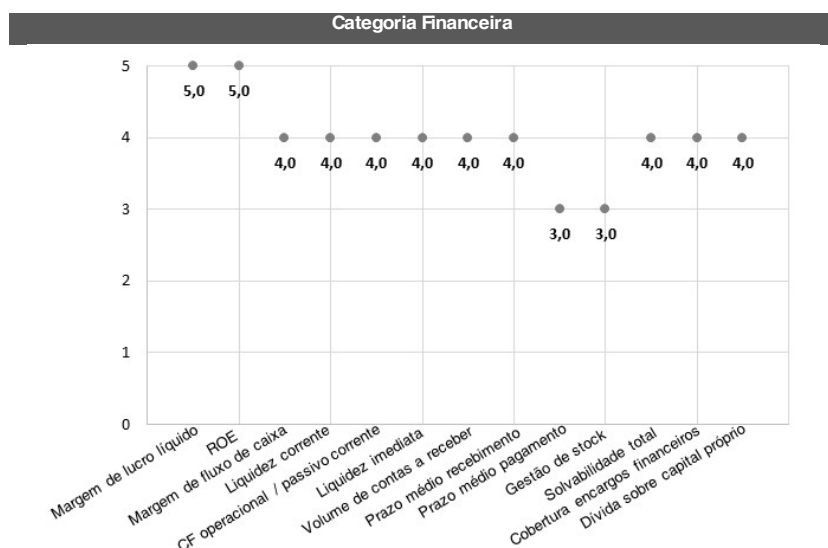


**Figura 4.14** Utilização dos KPIs da categoria Financeira (N Válido=147)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

No que diz respeito à importância (ver Figura 4.15), os KPIs financeiros mais valorizados estão associados à rentabilidade do negócio, nomeadamente a ‘margem de lucro líquido’ e o ‘retorno sobre o capital próprio’. É de salientar que o ‘retorno sobre o capital próprio’, ainda que ocupe o quinto lugar nos KPIs financeiros mais utilizados, é reconhecido como um dos dois mais relevantes.

Por outro lado, os dois KPIs que receberam uma avaliação mediana de 3 são a ‘gestão de stock’ e o ‘prazo médio de pagamento’, sendo, igualmente, dos KPIs menos utilizados pelos gestores.



**Figura 4.15** Importância reconhecida aos KPIs da categoria Financeira (N Válido=147)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

O Quadro 4.4 revela que, mais uma vez, a ‘margem de lucro líquido’ destaca-se dos demais com 37 inquiridos a confirmar que consultam informação sobre este KPI, pelo menos, uma vez por mês; 41 inquiridos incluem este KPI em algum tipo de relatório ou uma folha de cálculo formal; 22 inquiridos dispõem algum tipo de recurso para o apuramento deste KPI; e 51 inquiridos afirmam que a ‘margem de lucro líquido’ é decisiva nos processos de tomada de decisão.

A longa distância seguem outros KPIs que são enunciados como decisivos para as tomadas de decisão em AL, tais como o ‘retorno sobre o capital próprio’ (19 observações), a ‘cobertura dos encargos financeiros’ (19 observações) e o ‘prazo médio de recebimentos’ (18 observações).

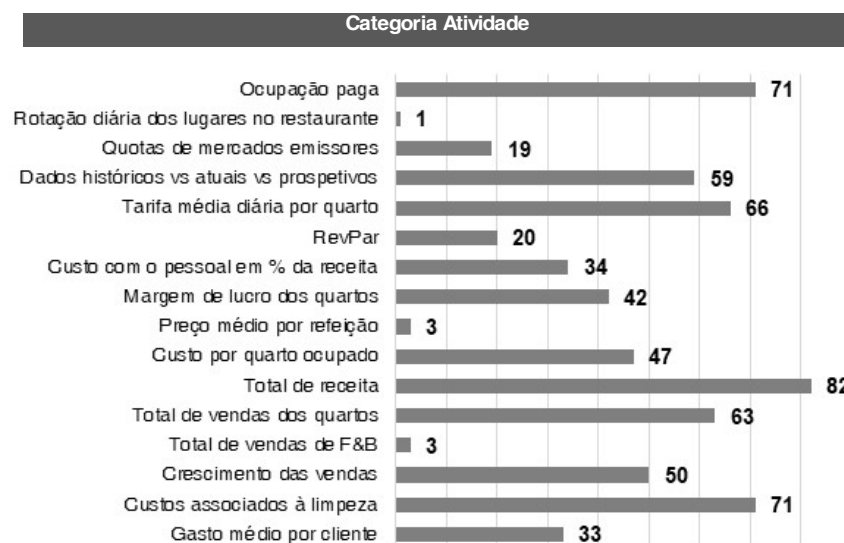
Ainda que em níveis completamente diferenciados, conclui-se que todos os KPIs financeiros são consultados, pelo menos, uma vez por mês, estão incluídos em algum relatório ou folha de cálculo internos e o seu apuramento envolve a alocação de algum tipo de recurso.

**Quadro 4.4** Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Financeira (N Válido=147)**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Categoria Financeira				
	KPI consultado, pelo menos, uma vez por mês	KPI incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal	KPI utiliza algum(s) recurso(s) para o seu apuramento	KPI decisivo para algum processo de tomada de decisão
Margem de lucro líquido	37	41	22	51
Retorno sobre o capital próprio	7	17	10	19
Margem de fluxo de caixa	12	6	4	7
Liquidez corrente	28	16	9	16
Cash-flow operacional para passivo corrente	7	4	1	7
Liquidez imediata	16	9	4	8
Volume das contas a receber	23	19	10	15
Prazo médio de recebimento	13	8	2	18
Prazo médio de pagamento	8	3	2	10
Gestão de stock	9	7	7	8
Solvabilidade total	5	6	2	9
Cobertura dos encargos financeiros	15	15	5	19
Dívida sobre capital próprio	4	5	2	6

A categoria Atividade apresenta o *top 5* mais homogéneo, ou seja, onde os KPIs mais utilizados apresentam valores próximos, nomeadamente: ‘total de receita’ (82 observações); ‘ocupação paga’ (71 observações); ‘custos associados à limpeza’ (71 observações); ‘tarifa média diária por quarto’ (66 observações); e ‘total de vendas dos quartos’ (63 observações).

A Figura 4.16 evidencia que os KPIs vocacionados para as unidades de AL que dispõem de serviços de restauração apresentam níveis de utilização residuais, como o ‘total de vendas de F&B’ e o ‘preço médio por refeição’ com 3 observações cada, e a ‘rotação diária dos lugares no restaurante’ apenas com um inquirido a indicar o seu uso.

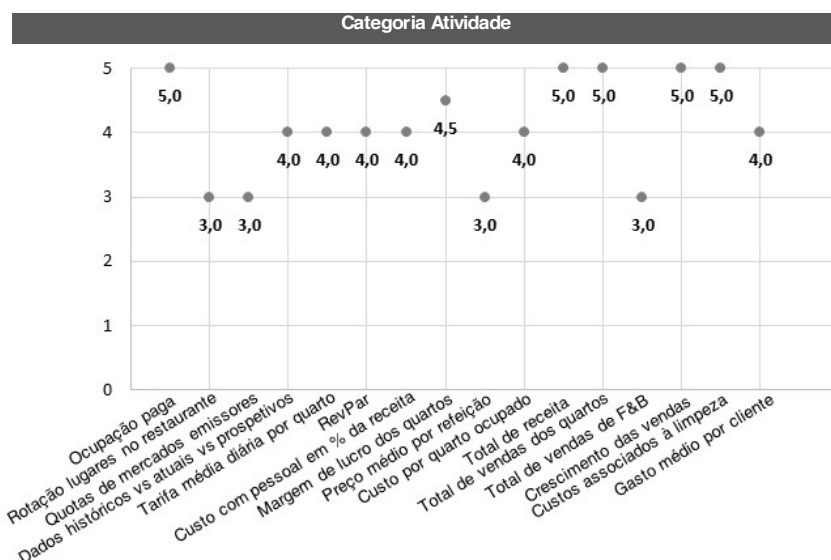


**Figura 4.16** Utilização dos KPIs da categoria Atividade (N Válido=147)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Relativamente à importância, os KPIs 'total de receita', 'ocupação paga', 'custos associados à limpeza', 'total de vendas dos quartos' e 'crescimento das vendas' registaram uma mediana das suas avaliações de 5, destacando-se, assim, dos demais. Adicionalmente, é também de destacar a 'margem de lucro dos quartos' que apresenta uma mediana de 4,5.

Para avaliação da importância dos KPIs específicos das unidades de AL que prestam serviços de restauração, o panorama não se altera muito face ao nível da utilização dos mesmos, uma vez que o valor da mediana para estes não foi além de 3 (ver Figura 4.17).



**Figura 4.17** Importância reconhecida aos KPIs da categoria Atividade (N Válido=147)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

No que diz respeito às ações tomadas, os KPIs que mais se destacam são, precisamente, ou os mais utilizados, ou os mais valorizados por parte dos gestores das unidades de AL. Contudo, o KPI ‘comparação de dados históricos com atuais e prospetivos’ constitui uma exceção, destacando-se ao nível das quatro dimensões avaliadas no Quadro 4.5. Inclusivamente, este KPI é o terceiro que mais influencia os processos de tomada de decisão ao nível do AL (34 observações), apenas ultrapassado pelo ‘total de receita’ e a ‘tarifa média diária por quarto’ (37 observações).

À semelhança do verificado para os KPIs financeiros, todos os KPIs da categoria Atividade são consultados, pelo menos, uma vez por mês, estão incluídos em algum relatório ou folha de cálculo internos e o seu apuramento envolve a alocação de algum tipo de recurso.



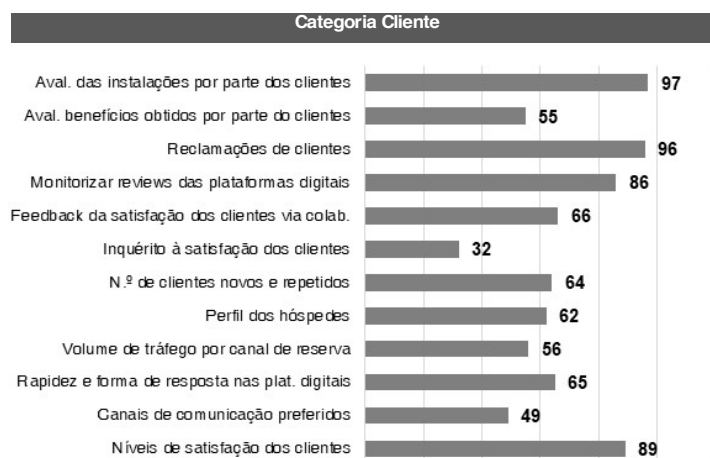
**Quadro 4.5** Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Atividade (N Válido=147)**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Categoria Atividade				
	KPI consultado, pelo menos, uma vez por mês	KPI incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal	KPI utiliza algum(s) recurso(s) para o seu apuramento	KPI decisivo para algum processo de tomada de decisão
Ocupação paga	38	35	14	32
Rotação diária dos lugares no restaurante	1	1	1	1
Quotas de mercados emissores	10	10	4	9
Comparação de dados históricos com atuais e prospetivos	30	26	17	34
Tarifa média diária por quarto	38	37	18	37
RevPar	12	11	8	13
Custo com o pessoal em % da receita	15	13	8	17
Margem de lucro dos quartos	21	22	13	22
Preço médio por refeição	1	2	3	3
Custo por quarto ocupado	20	19	10	24
Total de receita	43	43	23	37
Total de vendas dos quartos	36	25	13	29
Total de vendas de F&B	2	3	2	2
Crescimento das vendas	28	23	12	30
Custos associados à limpeza	34	31	20	27
Gasto médio por cliente	19	11	9	10

Pelos resultados apurados na Figura 4.18 percebe-se que os KPIs associados ao Cliente assumem uma grande relevância nos quadros de referência dos inquiridos, uma vez que esta categoria apresenta os valores de frequências absolutas mais elevados.

Os gestores das unidades de AL confirmam consultar principalmente os seguintes KPIs: ‘avaliação das instalações por parte dos clientes’ (97 observações), ‘reclamações de clientes’ (96 observações), ‘níveis de satisfação dos clientes’ (89 observações), ‘monitorizar *reviews* das plataformas digitais’ (86 observações) e ‘feedback da satisfação dos clientes via colaboradores’ (66 observações). Com este *top 5* fica evidente a preponderância dos KPIs que refletem as preocupações com a qualidade do serviço e a gestão da relação com o cliente.

Atente-se para o facto de que, ao nível do AL, o recurso a um ‘inquérito à satisfação dos clientes’ é uma ferramenta pouco utilizada, representando o KPI menos referenciado pela amostra do presente estudo (32 observações). Em contrapartida, ferramentas como as *reviews* em plataformas digitais (como Airbnb, Booking, entre outras) assumem uma preponderância muito maior.

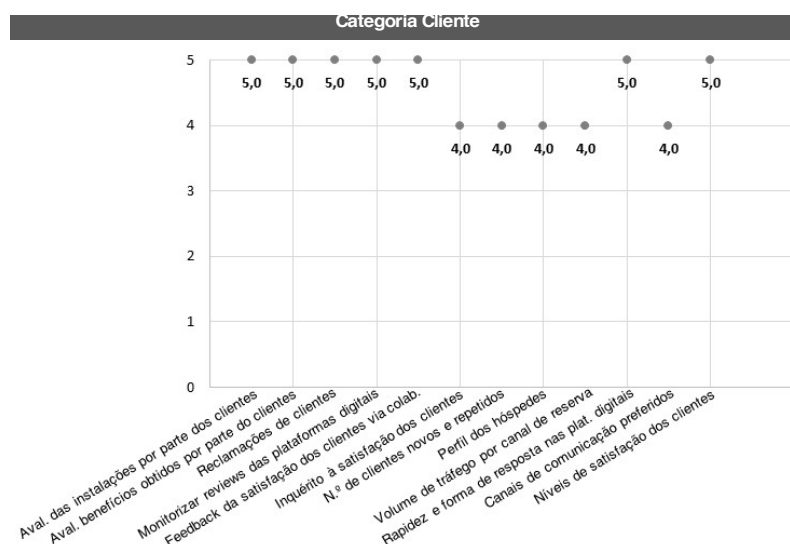


**Figura 4.18** Utilização dos KPIs da categoria Cliente (N Válido=147)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Como seria de esperar, os valores da mediana para os KPIs da categoria Cliente são elevados de uma forma transversal, não existindo nenhum abaixo de 4 (ver Figura 4.19).

De uma maneira geral, os inquiridos avaliaram em alta todos os KPIs relacionados com o cliente, incluindo, tanto aqueles aos quais recorrem no exercício das suas funções, como aqueles que não utilizam. Perante este cenário fica evidente que a relação com o cliente consubstancia uma das áreas-chave para o AL.



**Figura 4.19** Importância reconhecida aos KPIs da categoria Cliente (N Válido=147)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Mais uma vez, todos os KPIs da categoria Cliente são consultados, pelo menos, uma vez por mês, estão incluídos em algum relatório ou folha de cálculo internos e o seu apuramento envolve a alocação de algum tipo de recurso (ver Quadro 4.6).

Atente-se para o facto de que, ainda que não seja o KPI mais utilizado, nem avaliado como o mais importante, a ‘monitorização das *reviews* em plataformas digitais’ destaca-se entre os demais com 56 inquiridos a confirmar que consultam informação sobre este KPI, pelo menos, uma vez por mês; 24 inquiridos incluem este KPI em algum tipo de relatório ou uma folha de cálculo formal; 21 inquiridos confirmam que despendem de algum tipo de recurso para o apuramento deste KPI; e 46 inquiridos afirmam que os resultados da ‘monitorização das *reviews* em plataformas digitais’ influencia as tomadas de decisão no AL.

**Quadro 4.6** Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Cliente (N Válido=147)

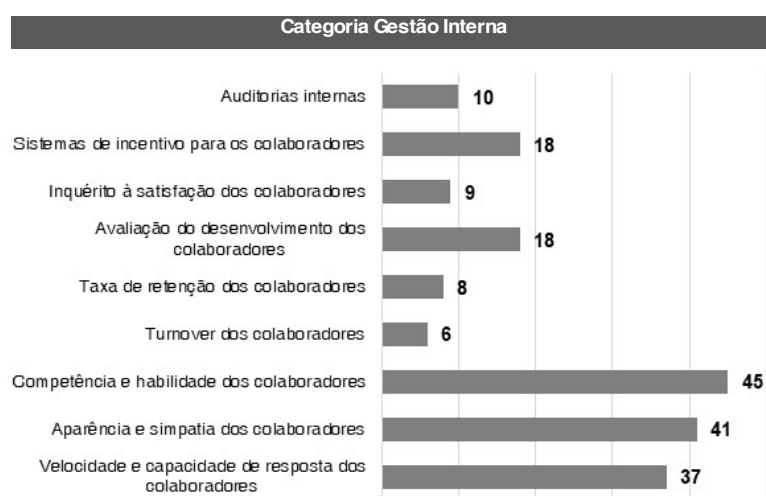
**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Categoria Cliente				
	KPI consultado, pelo menos, uma vez por mês	KPI incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal	KPI utiliza algum(s) recurso(s) para o seu apuramento	KPI decisivo para algum processo de tomada de decisão
Aval. das instalações (design) por parte dos clientes	48	15	16	41
Aval. dos benefícios obtidos por parte do clientes	26	10	11	23
Reclamações de clientes	44	18	20	49
Monitorizar reviews das plataformas digitais	56	24	21	46
Feedback da satisfação dos clientes via colab.	35	11	17	30
Inquérito à satisfação dos clientes	17	8	5	16
N.º de clientes novos e repetidos	26	24	12	21
Perfil dos hóspedes	26	18	9	25
Volume de tráfego por canal de reserva	29	18	16	27
Rapidez e forma de resposta nas plataformas digitais	30	15	16	27
Canais de comunicação preferidos dos hóspedes	21	13	11	18
Níveis de satisfação dos clientes	47	22	17	48

Ao nível da Gestão Interna destacam-se três KPIs que se encontram intrinsecamente associados às *hard* e às *soft skills* dos colaboradores de uma unidade de AL, nomeadamente: ‘competência e habilidade dos colaboradores’ (45 observações), ‘aparência e simpatia dos colaboradores’ (41 observações) e ‘velocidade e capacidade de resposta dos colaboradores’ (37 observações).

Não obstante, 18 dos gestores das unidades de AL referem que recorrem também aos KPIs ‘sistemas de incentivo para os colaboradores’ e ‘avaliação do desenvolvimento dos colaboradores’, ambos relacionados com a gestão interna do capital humano.

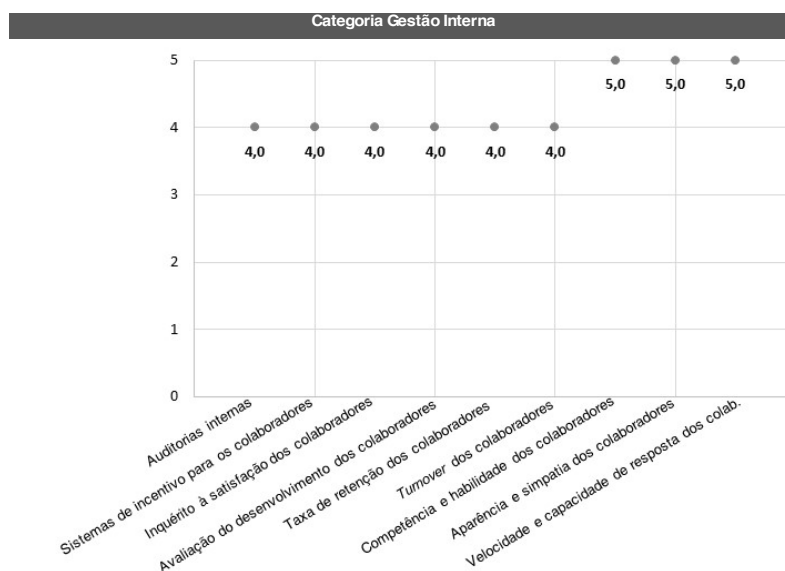
Por outro lado, os KPIs que dizem respeito ao ‘*turnover* dos colaboradores’ e à ‘taxa de retenção dos colaboradores’ surgem como os menos utilizados por parte dos gestores das unidades de AL (ver Figura 4.20). Esta evidência poderá ser explicada pelo facto de os trabalhos no subsetor do alojamento, em muitas das vezes, assumirem um carácter sazonal/ temporário.



**Figura 4.20** Utilização dos KPIs da categoria Gestão Interna (N Válido=147)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Quando analisada a avaliação dos KPIs de Gestão Interna mais relevantes para o AL, o destaque recai, mais uma vez, sobre a ‘competência e habilidade dos colaboradores’, ‘aparência e simpatia dos colaboradores’ e ‘velocidade e capacidade de resposta dos colaboradores’, sendo os únicos a registar uma mediana igual a 5 (ver Figura 4.21).



**Figura 4.21** Importância reconhecida aos KPIs da categoria Gestão Interna (N Válido=147)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Através da análise do Quadro 4.7 conclui-se que os KPIs pertencentes à categoria Gestão Interna justificam um reduzido número de ações por parte dos gestores das unidades de AL. À exceção dos três KPIs mais utilizados e, simultaneamente, mais valorizados pelos inquiridos, os restantes não apresentam um papel decisivo nos processos de tomada de decisão para a esmagadora maioria dos gestores de AL.

Da mesma forma, apenas os três KPIs associados às características dos colaboradores são consultados, pelo menos, uma vez por mês por um número considerável dos inquiridos. Para todos os outros KPIs a ocorrência desta ação é residual. Inclusivamente, nenhum dos inquiridos afirma consultar mensalmente os KPIs do ‘turnover dos colaboradores’ e da ‘taxa de retenção dos colaboradores’.

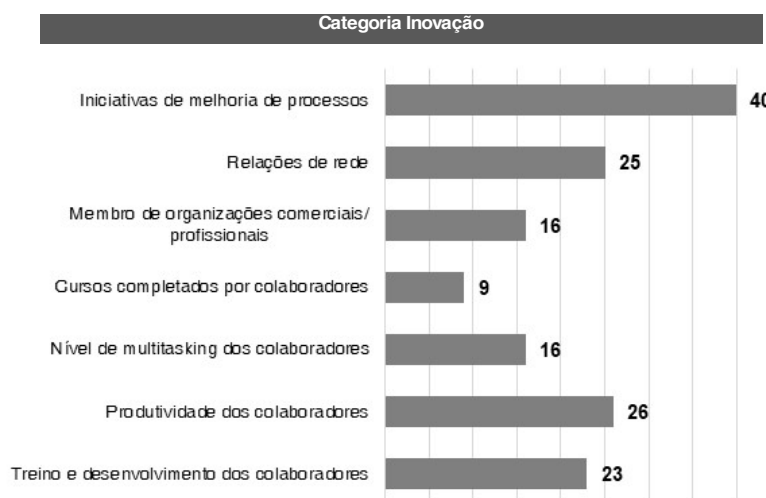
Contudo, apenas um reduzido número de gestores de AL afirma incluir qualquer um dos KPIs desta categoria num relatório formal ou alocar qualquer tipo de recurso para o seu apuramento.

**Quadro 4.7** Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Gestão Interna (N Válido=147)**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Categoria Gestão Interna				
	KPI consultado, pelo menos, uma vez por mês	KPI incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal	KPI utiliza algum(s) recurso(s) para o seu apuramento	KPI decisivo para algum processo de tomada de decisão
Auditorias internas	2	3	3	5
Sistemas de incentivo para os colaboradores	2	5	4	5
Inquérito à satisfação dos colaboradores	3	1	2	3
Avaliação do desenvolvimento dos colaboradores	5	4	6	7
Taxa de retenção dos colaboradores	0	2	1	5
Turnover dos colaboradores	0	3	1	4
Competência e habilidade dos colaboradores	16	4	5	25
Aparência e simpatia dos colaboradores	16	2	4	23
Velocidade e capacidade de resposta dos colaboradores	13	1	5	25

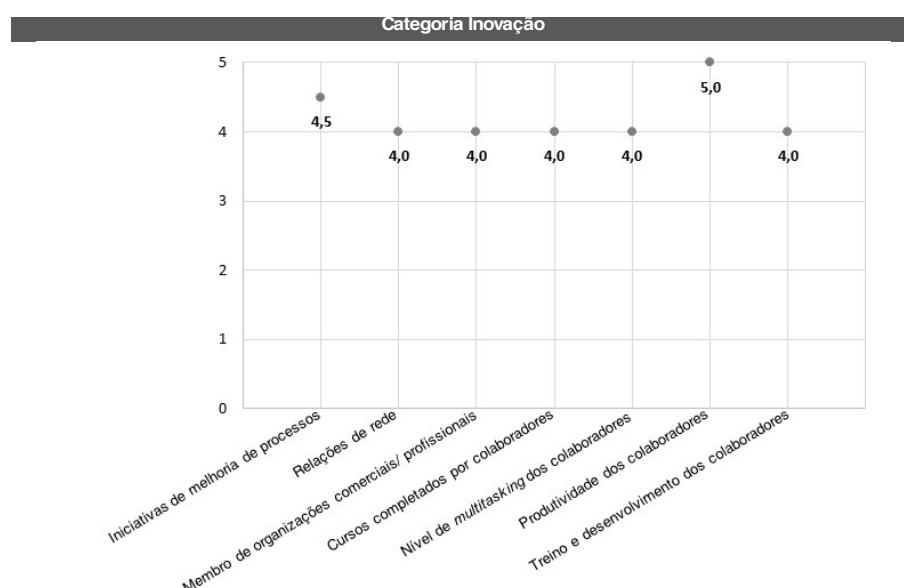
Os valores presentes na Figura 4.22 revelam que as ‘iniciativas de melhoria de processos’ representam o KPI que mais se destaca no âmbito da categoria Inovação (40 observações). A seguir a este atribui-se também algum destaque aos KPIs relacionados com a ‘produtividade dos colaboradores’ (26 observações), as ‘relações de rede’ (25 observações) e o ‘treino e desenvolvimento dos colaboradores’ (23 observações).

Por outro lado, os inquiridos indicaram recorrer em menor expressão aos KPIs relacionados com os níveis de aprendizagem dos colaboradores, como o ‘nível de *multitasking* dos colaboradores’ e os ‘cursos completados por colaboradores’ (16 e 9 observações, respetivamente).

**Figura 4.22** Utilização dos KPIs da categoria Inovação (N Válido=147)**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Contrariando a tendência associada aos níveis de utilização, o KPI mais valorizado por parte dos gestores de unidades de AL é a ‘produtividade dos colaboradores’, registrando uma mediana igual a 5 entre todas as respostas dos inquiridos face à categoria Inovação.

Não obstante, o KPI das ‘iniciativas de melhoria de processos’ fixou-se numa mediana de 4,5, ficando, assim, ligeiramente acima dos restantes (ver Figura 4.23).



**Figura 4.23** Importância reconhecida aos KPIs da categoria Inovação (N Válido=147)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Da análise do Quadro 4.8 é possível depreender que, ao nível do AL, são levadas a cabo poucas ações que envolvam KPIs da categoria Inovação. Efetivamente são os KPIs ‘iniciativas de melhoria de processos’ e ‘produtividade dos colaboradores’ que promovem um maior número ações, em particular ao nível das consultas mensais e apoio às tomadas de decisão.

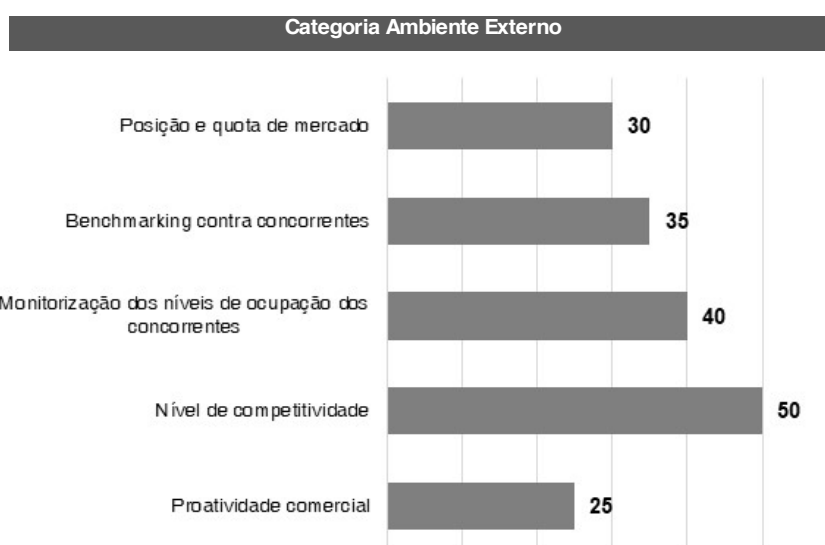
Por outro lado, e à semelhança do que ocorreu na categoria Gestão Interna, apenas um reduzido número de inquiridos afirma incluir qualquer um destes KPIs num relatório formal, bem como alocar algum tipo de recurso para o seu apuramento.

**Quadro 4.8** Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Inovação (N válido=147)**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Categoria Inovação				
	KPI consultado, pelo menos, uma vez por mês	KPI incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal	KPI utiliza algum(s) recurso(s) para o seu apuramento	KPI decisivo para algum processo de tomada de decisão
Iniciativas de melhoria de processos	15	8	2	21
Relações de rede	9	3	4	9
Membro de organizações comerciais/ profissionais	7	2	3	2
Cursos completados por colaboradores	2	2	1	5
Nível de <i>multitasking</i> dos colaboradores	6	1	2	11
Produtividade dos colaboradores	12	5	4	12
Treino e desenvolvimento dos colaboradores	7	3	4	10

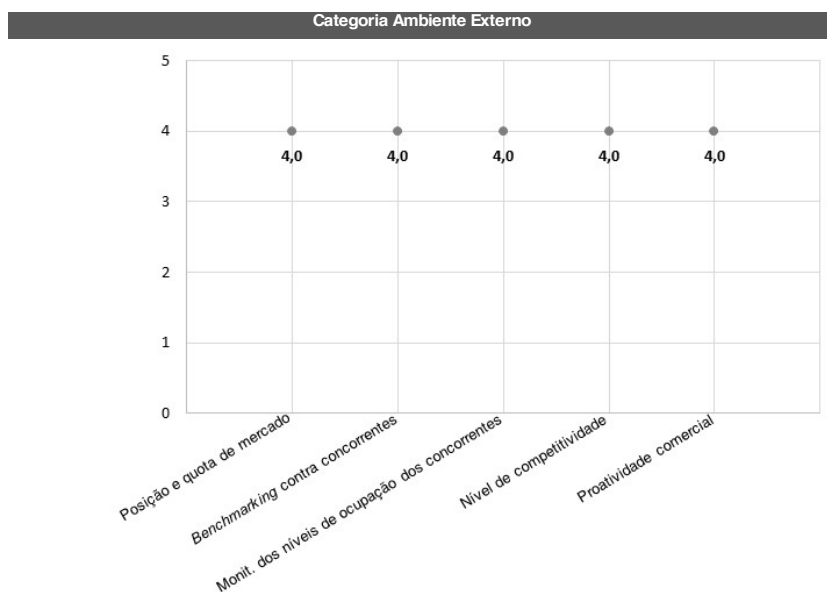
Por último, ao nível da categoria Ambiente Externo, o KPI mais consultado pelos gestores das unidades de AL diz respeito ao ‘nível de competitividade’ (50 observações), seguido pela ‘monitorização dos níveis de ocupação dos concorrentes’ (40 observações), ou seja, dois KPIs fortemente associados à competitividade da unidade no mercado face à concorrência.

Os restantes KPIs revelam níveis de utilização muito semelhantes (ver Figura 4.24), deixando apenas para último lugar a ‘proatividade comercial’ que reflete o conjunto de iniciativas cujo objetivo é angariar clientes, nomeadamente através da participação em certames internacionais.

**Figura 4.24** Utilização dos KPIs da categoria Ambiente Externo (N Válido=147)**Fonte:** Elaboração própria, 2019



A Figura 4.25 deixa evidente que todos os KPIs da categoria Ambiente Externo estão em pé de igualdade do que diz respeito à sua importância para as unidades de AL.



**Figura 4.25** Importância reconhecida aos KPIs da categoria Ambiente Externo (N Válido=147)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Na qualidade de KPI mais utilizado pelos gestores das unidades de AL, o 'nível de competitividade' é também o KPI que um maior número inquiridos afirma consultar, pelo menos, uma vez por mês (21 observações), bem como é o mais decisivo para os processos de tomada de decisão (20 observações).

A 'posição e quota de mercado', ainda que seja o segundo KPI menos utilizado pelos inquiridos, assume algum destaque no Quadro 4.9, tanto ao nível das consultas mensais (20 observações), como no suporte às tomadas de decisão (18 observações).

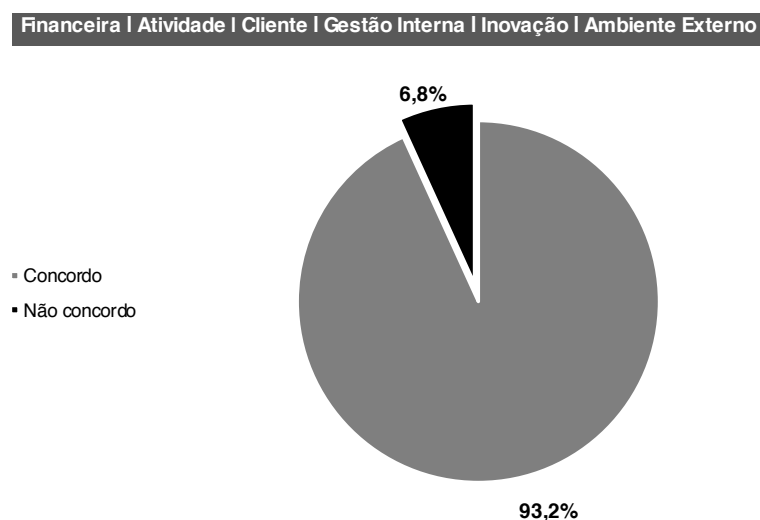
Mais uma vez, o reduzido número de ações tomadas em função destes KPIs revelam que apenas em poucos casos os mesmos são integrados em relatórios e justificam o uso de recursos.

**Quadro 4.9** Ações tomadas relativamente aos KPIs da categoria Ambiente Externo (N Válido=147)**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Categoria Ambiente Externo				
	KPI consultado, pelo menos, uma vez por mês	KPI incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal	KPI utiliza algum(s) recurso(s) para o seu apuramento	KPI decisivo para algum processo de tomada de decisão
Posição e quota de mercado	20	9	7	18
Benchmarking contra concorrentes	16	7	6	17
Monitorização dos níveis de ocupação dos concorrentes	20	7	6	17
Nível de competitividade	21	9	13	20
Proatividade comercial	9	4	4	13

Concluído o processo de avaliação da utilização e relevância dos diferentes KPIs, os inquiridos pronunciaram-se sobre a sua opinião face às categorias definidas para a segmentação dos mesmos – Financeira, Atividade, Cliente, Gestão Interna, Inovação e Ambiente Externo.

Como se pode verificar através da Figura 4.26, a quase totalidade da amostra está de acordo com as categorias utilizadas (93,3%).

**Figura 4.26** Avaliação das categorias de KPIs (N Válido=147)**Fonte:** Elaboração própria, 2019

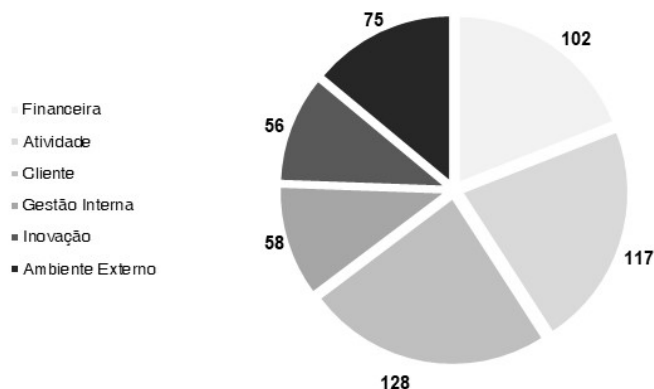
A maioria das opiniões contrárias justificaram a sua opção por considerarem que os KPIs e as respetivas categorias apresentados não se coadunam com a realidade do AL, sendo antes mais direcionados para os profissionais do subsetor do alojamento.

#### 4.4 Análises Cruzadas

Ao contrário das análises anteriores, que se focavam essencialmente em frequências absolutas e relativas, as análises que se seguem resultam do cruzamento (*crosstabs*) entre mais do que uma variável.

Numa primeira fase é realizada uma análise comparativa ao conjunto de KPIs e respetivas categorias, permitindo averiguar quais as categorias que contemplam os KPIs mais utilizados, bem como a listagem geral dos KPIs mais populares entre os gestores das unidades de AL.

Neste seguimento, a Figura 4.27 revela que a categoria Cliente é a que tem o maior número de inquiridos a afirmar que utilizam, pelo menos, um dos KPIs desta categoria, seguida pelas categorias Atividade e Financeira. Contrariamente, apenas 56 e 58 dos inquiridos confirmam a utilização de, pelo menos, um KPI que pertença às categorias Inovação e Gestão Interna, respetivamente.



**Figura 4.27** Segmentação dos KPIs mais utilizados por categorias

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Analisado o conjunto de todos os KPIs, independentemente da categoria onde se inserem, o Quadro 4.10 apresenta o *top 10* dos KPIs mais populares entre os gestores das unidades de AL.

É de salientar que os primeiros quatro lugares do ranking são ocupados por KPIs que dizem respeito à relação com o cliente, nomeadamente: ‘avaliação das instalações por parte dos clientes’, ‘reclamações de clientes’, ‘níveis de satisfação dos clientes’ e ‘monitorizar *reviews* das plataformas digitais’. Em quinto e sexto lugares surgem o ‘total de receita’ e a ‘margem de lucro líquida’, respetivamente, um KPI de atividade e um financeiro. Os sétimo e oitavo lugares são partilhados por dois KPIs da categoria Atividade: ‘ocupação paga’ e ‘custos associados à limpeza’; bem como os nono e décimo lugares são partilhados por outro KPI de atividade: ‘tarifa média diária por quarto’ e, novamente, um KPI da categoria Cliente: ‘feedback da satisfação dos clientes via colaboradores’.

**Quadro 4.10** *Top 10* geral dos KPIs mais utilizados

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Top 10 Key Performance Indicators		
#1	Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes	97
#2	Reclamações de clientes	96
#3	Níveis de satisfação dos clientes	89
#4	Monitorizar reviews das plataformas digitais	86
#5	Total de receita	82
#6	Margem de lucro líquido	79
#7-#8	Ocupação paga	71
#7-#8	Custos associados à limpeza	71
#9-#10	Tarifa média diária por quarto	66
#9-#10	Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	66

Os Quadros que se seguem revelam dois tipos de análises com objetivos distintos mas que partem de uma base comum. Assim, a metodologia adotada, tendo por base as três variáveis que permitem diagnosticar o uso de informação nas unidades de AL – uso de um sistema de informação; a relevância do acesso a informação; e a relevância do acesso a indicadores de apoio à gestão, implicou segmentar a amostra de acordo com variáveis do perfil do gestor-proprietário e da entidade/ empresa gestora de AL.

As variáveis selecionadas para a segmentação da amostra e consequente cruzamento com as variáveis do uso de informação foram:

- Faixa etária do inquirido;
- Nível de escolaridade do inquirido;
- Número de anos que o inquirido exerce funções na unidade de AL (experiência);
- Situação profissional do inquirido face ao AL (principal atividade profissional);
- Número de unidades de AL detidas;
- Número de recursos humanos disponíveis ;
- Capacidade medida pelo número de utentes;
- Volume de negócios.

Numa primeira instância é avaliado o uso da informação (medido pelas três variáveis anteriormente referidas) em cada um dos segmentos da amostra resultantes das variáveis do perfil do gestor-proprietário e da empresa gestora. Estas análises encontram-se sustentadas no apuramento das frequências absolutas e relativas.

Em segundo lugar, é realizada uma análise que permite averiguar que posição ocupariam os dez KPIs mais populares entre os gestores-proprietários de AL (ou seja, os que formam o *top 10*) em cada um dos segmentos da amostra, associados às variáveis do perfil do gestor-proprietário e da empresa gestora.

### **Faixa etária do inquirido**

Ao nível das faixas etárias conclui-se que, independentemente da idade, a maioria dos inquiridos não possui um sistema de informação no seu computador de trabalho (ver Quadro 4.11). Por outro lado, dentro do grupo de gestores que lida pessoalmente com um sistema de informação, são as faixas etárias mais jovens que se destacam ('menos de 35 anos' e 'entre 36 e 45 anos').

Tanto ao nível da informação, como dos indicadores adequados à gestão, qualquer que seja a faixa etária a que o inquirido pertença, é consensual que o seu acesso é relevante. Neste caso são os inquiridos com idades compreendidas entre os 46 e 55 anos e os 56 e 65 anos que mais se destacam.

**Quadro 4.11** Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e a faixa etária

Fonte: Elaboração própria, 2019

Faixa Etária	Uso de um sistema de informação		Relevância da Informação		Acesso a Indicadores	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Menos de 35 anos	3	8	10	0	10	1
Entre 36 e 45 anos	7	26	24	6	26	4
Entre 46 e 55 anos	6	31	32	4	33	4
Entre 56 e 65 anos	7	32	33	4	36	0
Mais de 66 anos	0	11	11	0	12	1
Menos de 35 anos	25,0%	66,7%	83,3%	0,0%	83,3%	8,3%
Entre 36 e 45 anos	20,0%	74,3%	68,6%	17,1%	74,3%	11,4%
Entre 46 e 55 anos	15,8%	81,6%	84,2%	10,5%	86,8%	10,5%
Entre 56 e 65 anos	17,5%	80,0%	82,5%	10,0%	90,0%	0,0%
Mais de 66 anos	0,0%	78,6%	78,6%	0,0%	85,7%	7,1%

O Quadro 4.12 revela que os gestores mais jovens ('menos de 35 anos' e 'entre 36 e 45 anos') recorrem, em primeira instância, ao KPI 'monitorizar *reviews* das plataformas digitais', o que pode ser bastante revelador da maior facilidade destes indivíduos em lidar com tecnologia do que os indivíduos que pertençam a faixas etárias mais elevadas (por exemplo, para os inquiridos com 'mais de 65 anos' de idade este KPI surge apenas entre as posições 20 e 26).

Denota-se que os inquiridos mais velhos tendem a valorizar mais os KPIs associados à relação com o cliente: 'avaliação das instalações por parte dos clientes', 'reclamações de clientes' e 'níveis de satisfação dos clientes'. Por outro lado, o KPI financeiro referente à 'margem de lucro líquido' assume posições mais elevadas para os gestores mais jovens.

**Quadro 4.12** Posição relativa do top 10 dos KPIs relativamente à faixa etária

Fonte: Elaboração própria, 2019

Top 10 Key Performance Indicators	Posição do KPI Segundo a Faixa Etária do Inquirido				
	Menos de 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Entre 56 e 65 anos	Mais de 66 anos
Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes	#6-#8	#6	#2	#1	#1
Reclamações de clientes	#13-#21	#2	#1	#3	#2-#3
Níveis de satisfação dos clientes	#5	#4-#5	#6	#2	#2-#3
Monitorizar reviews das plataformas digitais	#1	#1	#3	#8-#9	#20-#26
Total de receita	#9-#12	#3	#7-#8	#4	#5-#8
Margem de lucro líquido	#2-#4	#4-#5	#4	#12-#14	#9-#13
Ocupação paga	#13-#21	#12-#15	#5	#5-#6	#27-#38
Custos associados à limpeza	#2-#4	#7	#11-#13	#10-#11	#5-#8
Tarifa média diária por quarto	#9-#12	#12-#15	#7-#8	#10-#11	#14-#19
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	#22-#30	#9-#11	#11-#13	#5-#6	#14-#19

### Nível de escolaridade do inquirido

À semelhança da idade, também o nível de escolaridade não apresenta diferenças relativamente ao uso de um sistema de informação por parte dos gestores de AL, uma vez que, tanto os inquiridos com o ensino básico ou secundário, como os inquiridos que frequentaram o ensino superior, maioritariamente, não possuem um sistema de informação nos seus computadores. Ainda assim, é de salientar que os inquiridos que possuem um sistema de informação são mais preponderantes ao nível dos que têm formação superior (ver Quadro 4.13).

Mais uma vez, independentemente do nível de escolaridade, a maioria dos inquiridos considera relevante o acesso, tanto a informação, como a indicadores de apoio à gestão. Neste âmbito, documenta-se que o nível de escolaridade superior confere maior sensibilidade para as questões da importância do uso de informação e indicadores, uma vez que os inquiridos com ensino superior representam mais de 80% em ambas as variáveis.

**Quadro 4.13** Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e o nível de escolaridade

Fonte: Elaboração própria, 2019

Nível de Escolaridade	Uso de um sistema de informação		Relevância da Informação		Acesso a Indicadores	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Ensino Básico e Secundário	5	26	19	9	22	7
Ensino Superior	18	83	91	6	95	4
Ensino Básico e Secundário	15,6%	81,3%	59,4%	28,1%	68,8%	21,9%
Ensino Superior	16,7%	76,9%	84,3%	5,6%	88,0%	3,7%

O Quadro 4.14 revela que não existem muitas diferenças relativamente às posições ocupadas pelo *top 10* dos KPIs mais utilizados entre os inquiridos que possuem o nível de escolaridade básico ou secundário e os inquiridos que frequentaram o ensino superior. Inclusivamente, também não existem muitas alterações entre os dez KPIs mais populares para estes dois segmentos da amostra e o *top 10* global. No caso do ensino básico/ secundário apenas a ‘tarifa média diária por quarto’ e os ‘custos associados à limpeza’ ficariam fora do *top 10*, e, no caso do ensino superior, apenas o ‘feedback da satisfação dos clientes via colaboradores’.

O KPI ‘monitorizar *reviews* das plataformas digitais’ é ligeiramente mais utilizado por gestores com níveis superiores de escolaridade, ocupando entre a posição 3 e 4 (no caso dos inquiridos com o ensino básico ou secundário este KPI ocupa apenas entre a posição 6 e 7).

**Quadro 4.14** Posição relativa do *top 10* dos KPIs relativamente ao nível de escolaridade**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Top 10 <i>Key Performance Indicators</i>	Posição do KPI Segundo o Nível de Escolaridade do Inquirido	
	Básico e Secundário	Superior
Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes	#1	#2
Reclamações de clientes	#2-#3	#1
Níveis de satisfação dos clientes	#2-#3	#3-#4
Monitorizar reviews das plataformas digitais	#6-#7	#3-#4
Total de receita	#8-#9	#5
Margem de lucro líquido	#5	#6-#7
Ocupação paga	#4	#9
Custos associados à limpeza	#19-#24	#6-#7
Tarifa média diária por quarto	#10-#11	#8
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	#6-#7	#12-#14

### Experiência no negócio

Com base no Quadro 4.15 é possível verificar que o número de anos que os gestores se encontram a exercer funções na(s) sua(s) unidade(s) de AL não influencia o facto de estes recorrerem ao uso de um sistema de informação, uma vez que para todos os segmentos o maior destaque recai sobre a não utilização destes sistemas. Contudo, os gestores que apresentam experiência inferior a um ano na(s) sua(s) unidade(s) de AL destacam-se dos demais com cerca de 43% a indicar que possuem um sistema de informação no seu computador de trabalho.

**Quadro 4.15** Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e número de anos que os inquiridos exercem funções na(s) unidade(s)**Fonte:** Elaboração própria, 2019

	Uso de um sistema de informação		Relevância da Informação		Acesso a Indicadores	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>Experiência no AL</b>						
Menos de 1 ano	3	4	6	0	6	0
Entre 1 e 3 anos	3	29	24	4	28	3
Entre 4 e 6 anos	13	50	51	9	55	6
Entre 7 e 10 anos	3	15	16	2	16	1
Mais de 11 anos	1	11	13	0	12	1
Menos de 1 ano	42,9%	57,1%	85,7%	0,0%	85,7%	0,0%
Entre 1 e 3 anos	8,8%	85,3%	70,6%	11,8%	82,4%	8,8%
Entre 4 e 6 anos	19,7%	75,8%	77,3%	13,6%	83,3%	9,1%
Entre 7 e 10 anos	15,0%	75,0%	80,0%	10,0%	80,0%	5,0%
Mais de 11 anos	7,7%	84,6%	100,0%	0,0%	92,3%	7,7%



Uma das primeiras evidências que resulta da análise do Quadro 4.16 prende-se com o facto de os inquiridos que se encontram na gestão do(s) seu(s) negócio(s) de AL há menos tempo (ou seja, os segmentos ‘menos de 1 ano’, ‘entre 1 e 3 anos’ e ‘entre 4 e 6 anos’) apresentam poucas diferenças face ao *top 10* geral dos KPIs mais utilizados. Ainda que as posições em que os KPIs surjam sejam ligeiramente diferentes, a listagem de KPI sofre poucas alterações.

Uma diferença identificada entre os gestores que chegaram ao negócio há menos de um ano e aqueles que já estão no mesmo há, pelo menos, 11 anos é que os primeiros, tendencialmente, valorizam mais os KPIs operacionais que dizem respeito à atividade do AL, como o ‘total de receita’, a ‘ocupação paga’ e a ‘tarifa média diária’. Por outro lado, os gestores que já se encontram há mais tempo no mercado atribuem posições mais elevadas aos KPIs que dizem respeito ao cliente.

**Quadro 4.16** Posição relativa do *top 10* dos KPIs relativamente ao número de anos que os inquiridos exercem funções na(s) unidade(s)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Top 10 Key Performance Indicators	Posição do KPI Segundo a Experiência do Inquirido no AL				
	Menos de 1 ano	Entre 1 e 3 anos	Entre 4 e 6 anos	Entre 7 e 10 anos	Mais de 11 anos
Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes	#1-#4	#2-#5	#4	#1	#1
Reclamações de clientes	#5-#12	#1	#1	#2-#3	#3-#9
Níveis de satisfação dos clientes	#1-#4	#7-#8	#3	#2-#3	#10-#16
Monitorizar reviews das plataformas digitais	#1-#4	#2-#5	#2	#16-#18	#10-#16
Total de receita	#5-#12	#2-#5	#6	#4-#5	#10-#16
Margem de lucro líquido	#1-#4	#2-#5	#7	#16-#18	#2
Ocupação paga	#5-#12	#9-#11	#5	#19-#23	#22-#32
Custos associados à limpeza	#5-#12	#6	#9-#10	#13-#15	#3-#9
Tarifa média diária por quarto	#5-#12	#9-#11	#11	#6-#11	#17-#21
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	n.a.	#7-#8	#9-#10	#19-#23	#3-#9

### Principal atividade profissional

Os gestores cuja exploração da(s) unidade(s) de AL representa a principal atividade profissional não representam a maioria dos inquiridos que utilizam um sistema de informação (ver Quadro 4.17). Quando analisadas as variáveis da importância do acesso a informação e do acesso a indicadores de apoio à gestão, não são muitas as diferenças entre os inquiridos que têm a gestão do AL como principal atividade profissional e os que não têm, sendo que ambos os segmentos consideram as duas variáveis importantes.

**Quadro 4.17** Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e a situação profissional dos inquiridos face à(s) unidade(s)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Principal Atividade Profissional	Uso de um sistema de informação		Relevância da Informação		Acesso a Indicadores	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Sim	12	23	31	2	32	3
Não	11	86	79	13	85	8
Sim	30,8%	59,0%	79,5%	5,1%	82,1%	7,7%
Não	10,9%	85,1%	78,2%	12,9%	84,2%	7,9%

Denota-se uma maior utilização dos KPIs relacionados com a relação com o cliente: ‘avaliação das instalações por parte dos clientes’, ‘reclamações de clientes’, ‘níveis de satisfação dos clientes’ e ‘feedback da satisfação dos clientes via colaboradores’ por parte dos gestores em que a(s) unidade(s) de AL não representa sua principal ocupação profissional.

Por outro lado, os gestores que assumem a exploração da(s) unidade(s) de AL como a sua principal atividade profissional colocam KPIs como a ‘tarifa média diária por quarto’ (entre a posição 2 e 3) e a ‘ocupação paga’ (entre a posição 4 e 5) em posições superiores no *ranking* face aos gestores que possuem outra atividade profissional (posição 14 e entre a posição 9 e 12, respetivamente, ver Quadro 4.18).

**Quadro 4.18** Posição relativa do *top 10* dos KPIs relativamente à situação profissional dos inquiridos face à(s) unidade(s)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Top 10 Key Performance Indicators	Posição do KPI Segundo a Situação Profissional do Inquirido face à Unidade de AL	
	Sim	Não
Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes	#6-#7	#1
Reclamações de clientes	#4-#5	#2
Níveis de satisfação dos clientes	#11	#3
Monitorizar reviews das plataformas digitais	#1	#4
Total de receita	#6-#7	#5
Margem de lucro líquido	#8-#10	#6
Ocupação paga	#4-#5	#9-#12
Custos associados à limpeza	#8-#10	#7-#8
Tarifa média diária por quarto	#2-#3	#14
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	#20-#23	#7-#8

Os cruzamentos de variáveis que se seguem dizem respeito, não aos dados pessoais do próprio inquirido, mas antes ao perfil da entidade/ empresa gestora das unidades de AL.

### Número de unidades de AL detidas

Assim, em primeiro lugar, é analisado o cruzamento entre as variáveis de base que refletem o uso de informação com o número de unidades de AL detidas por cada empresa. No Quadro 4.19 verifica-se que o conjunto de empresas que detém '11 ou mais' unidades de AL é o único segmento em que predomina o uso de sistemas de informação diretamente por parte dos gestores das unidades. Ao nível do acesso a informação e indicadores adequados à gestão, independentemente do número de unidades de AL detidas, qualquer segmento das empresas reconhece a sua relevância.

Comparando os dados entre segmentos conclui-se que existe uma tendência crescente da valorização do acesso, tanto a informação, como a indicadores para a gestão, à medida que o número de unidades de AL detidas vai aumentando, sendo que o segmento em que esta valorização é mais evidente é para as empresas que detêm 'entre 6 e 10' unidades.

**Quadro 4.19** Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e o número de unidades de AL detidas

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

N.º de Unidade de AL Detidas	Uso de um sistema de informação		Relevância da Informação		Acesso a Indicadores	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>Apenas 1</b>	13	62	58	11	63	9
<b>Entre 2 e 5</b>	3	37	36	4	35	4
<b>Entre 6 e 10</b>	2	12	13	1	14	0
<b>Mais de 11</b>	4	1	5	0	5	0
<b>Apenas 1</b>	16,7%	79,5%	74,4%	14,1%	80,8%	11,5%
<b>Entre 2 e 5</b>	7,0%	86,0%	83,7%	9,3%	81,4%	9,3%
<b>Entre 6 e 10</b>	13,3%	80,0%	86,7%	6,7%	93,3%	0,0%
<b>Mais de 11</b>	66,7%	16,7%	83,3%	0,0%	83,3%	0,0%

O Quadro 4.20 assinala que as empresas detentoras de 'apenas 1' unidade de AL posicionam KPIs como: 'avaliação das instalações por parte dos clientes', 'reclamações de clientes', 'níveis de satisfação dos clientes' e 'feedback da satisfação dos clientes via colaboradores' em níveis superiores do seu *top 10* face aos demais segmentos, evidenciando, assim, uma maior preocupação com as questões relacionadas com o cliente.

Contrariamente, quanto maior o número de unidades de AL detidas por parte das empresas gestoras, maior a tendência de estas valorizarem KPIs operacionais de negócio como a ‘ocupação paga’ e a ‘tarifa média diária por quarto’, bem como o KPI financeiro da ‘margem de lucro líquido’.

**Quadro 4.20** Posição relativa do *top 10* dos KPIs relativamente ao número de unidades de AL detidas

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Top 10 Key Performance Indicators	Posição do KPI Segundo o N.º de Unidades de AL Detidas			
	Apenas 1	Entre 2 e 5	Entre 6 e 10	Mais de 11
Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes	#1	#1-#3	#6-#9	#23-#41
Reclamações de clientes	#2	#1-#3	#6-#9	#4-#9
Níveis de satisfação dos clientes	#3	#4-#5	#1-#5	#10-#22
Monitorizar reviews das plataformas digitais	#5	#4-#5	#1-#5	#1-#3
Total de receita	#4	#7-#10	#1-#5	#4-#9
Margem de lucro líquido	#7-#8	#1-#3	#1-#5	#4-#9
Ocupação paga	#7-#8	#7-#10	#26-#30	#1-#3
Custos associados à limpeza	#9	#7-#10	#10-#11	#23-#41
Tarifa média diária por quarto	#14-#16	#7-#10	#6-#9	#4-#9
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	#6	#17-#18	#10-#11	#23-#41

## Recursos humanos

Relativamente aos recursos humanos na(a) unidade(s) de AL, constata-se que a maioria das empresas não recorre a um sistema de informação, independentemente do número de recursos humanos que dispõe. De igual forma, todos os segmentos de empresas, relativamente ao número de recursos humanos, consideram importante o acesso a informação e a indicadores de apoio à gestão.

Entre segmentos percebe-se que são as empresas que contam com ‘entre 2 a 5’ recursos humanos que, tendencialmente, mais utilizam sistemas de informação, mais valorizam a importância do acesso a informação e mais consideram relevante o acesso a indicadores adequados à gestão (ver Quadro 4.21).

**Quadro 4.21** Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e o número de recursos humanos na(s) unidade(s)

Fonte: Elaboração própria, 2019

N.º de Recursos Humanos	Uso de um sistema de informação		Relevância da Informação		Acesso a Indicadores	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>Apenas 1</b>	7	55	46	10	51	7
<b>Entre 2 e 5</b>	15	52	61	7	63	5
<b>Entre 6 e 9</b>	1	5	4	0	4	1
<b>Mais de 10</b>	0	2	2	0	2	0
<b>Apenas 1</b>	10,6%	83,3%	69,7%	15,2%	77,3%	10,6%
<b>Entre 2 e 5</b>	21,4%	74,3%	87,1%	10,0%	90,0%	7,1%
<b>Entre 6 e 9</b>	16,7%	83,3%	66,7%	0,0%	66,7%	16,7%
<b>Mais de 10</b>	0,0%	66,7%	66,7%	0,0%	66,7%	0,0%

Analísado o posicionamento dos KPIs que constituem o *top 10* geral no Quadro 4.22, segundo os segmentos da amostra associados ao número de recursos humanos, denota-se que não existem muitas diferenças, nem tendências marcadamente fortes. Uma exceção que deve ser destacada está relacionada com o único KPI da categoria Financeira presente neste *ranking* – ‘margem de lucro líquido’, que, enquanto nos segmentos que possuem menor número de recursos humanos ocupa sensivelmente a 6.<sup>a</sup> posição, para o segmento com ‘mais de 10’ colaboradores posiciona-se nos três primeiros lugares.

**Quadro 4.22** Posição relativa do *top 10* dos KPIs relativamente ao número de recursos na(s) unidade(s)

Fonte: Elaboração própria, 2019

Top 10 Key Performance Indicators	Posição do KPI Segundo o N.º de Recursos Humanos			
	Apenas 1	Entre 2 e 5	Entre 6 e 9	Mais de 10
Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes	#2	#1	#6-#20	#1-#3
Reclamações de clientes	#1	#4-#5	#3-#5	#1-#3
Níveis de satisfação dos clientes	#3	#2	#6-#20	n.a.
Monitorizar reviews das plataformas digitais	#6-#8	#3	#3-#5	#4-#23
Total de receita	#4-#5	#4-#5	#21-#28	#4-#23
Margem de lucro líquido	#6-#8	#6	#6-#20	#1-#3
Ocupação paga	#4-#5	#15-#17	#1-#2	#4-#23
Custos associados à limpeza	#6-#8	#12	#21-#28	#4-#23
Tarifa média diária por quarto	#11	#9-#11	#6-#20	n.a.
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	#9-#10	#9-#11	#21-#28	n.a.

## Capacidade de alojamento

À semelhança da maioria dos segmentos anteriores, a capacidade de alojamento, medida pelo número de utentes, também não constitui uma razão que justifique diferenças no uso de sistemas de informação, sendo que, independentemente da capacidade de alojamento do(s) AL(s), a maioria das empresas não adota estes sistemas. Da mesma forma, também qualquer um dos segmentos associados à capacidade de alojamento reconhece a importância de aceder, tanto a informação como a indicadores de apoio à gestão.

Os valores do Quadro 4.23 que permitem analisar as diferenças entre os segmentos relativamente ao uso de informação não evidenciam grandes tendências que se possam destacar. Por um lado, são as empresas que detêm unidades com capacidade para ‘mais de 21’ e para ‘menos de 4’ utentes que tendem a adotar mais os sistemas de informação e a reconhecer maior importância ao acesso a informação, por outro lado, são as empresas com capacidade para ‘menos de 4’ e para ‘entre 13 a 21’ utentes que mais reconhecem a relevância do acesso a indicadores de apoio à gestão.

**Quadro 4.23** Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e a capacidade de alojamento da(s) unidade(s)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

N.º de Utentes (Capacidade de Alojamento)	Uso de um sistema de informação		Relevância da Informação		Acesso a Indicadores	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Menos de 4	2	7	8	1	8	1
Entre 5 e 12	7	62	56	9	60	8
Entre 13 e 20	5	24	22	4	26	1
Mais de 21	7	19	24	3	23	3
Menos de 4	22,2%	77,8%	88,9%	11,1%	88,9%	11,1%
Entre 5 e 12	9,5%	83,8%	75,7%	12,2%	81,1%	10,8%
Entre 13 e 20	17,2%	82,8%	75,9%	13,8%	89,7%	3,4%
Mais de 21	24,1%	65,5%	82,8%	10,3%	79,3%	10,3%

Mais uma vez, não são identificadas muitas diferenças no posicionamento dos KPIs do *top 10* geral face aos segmentos da amostra com base na capacidade de alojamento das unidades de AL (ver Quadro 4.24). Ainda assim, verifica-se uma certa tendência para os segmentos intermédios da capacidade, ou seja ‘entre 5 e 12’ e ‘entre 13 e 20’, posicionarem superiormente os KPIs associados à relação com o cliente: ‘avaliação das instalações por parte dos clientes’, ‘reclamações de clientes’ e ‘níveis de satisfação dos clientes’.

É de salientar ainda que para o segmento com capacidade para ‘mais de 21’ utentes os KPIs do ‘total de receita’ e da ‘margem de lucro líquido’ são mais valorizados que nos segmentos de empresas que detêm unidades de AL com menor capacidade de alojamento.

**Quadro 4.24** Posição relativa do *top 10* dos KPIs relativamente à capacidade de alojamento da(s) unidade(s)

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Top 10 Key Performance Indicators	Posição do KPI Segundo o N.º de Utentes (capacidade de aloj.)			
	Menos de 4	Entre 5 e 12	Entre 13 e 20	Mais de 21
Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes	#3-#5	#1	#3	#4
Reclamações de clientes	#1	#2	#1-#2	#6-#7
Níveis de satisfação dos clientes	#3-#5	#3	#1-#2	#6-#7
Monitorizar reviews das plataformas digitais	#3-#5	#4	#6-#12	#1-#2
Total de receita	#2	#6	#6-#12	#1-#2
Margem de lucro líquido	#6-#15	#5	#6-#12	#3
Ocupação paga	#6-#15	#7-#8	#6-#12	#11-#15
Custos associados à limpeza	#6-#15	#7-#8	#6-#12	#8-#10
Tarifa média diária por quarto	#16-#23	#14-#15	#6-#12	#8-#10
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	#6-#15	#13	#4-#5	#11-#15

## Volume de negócios gerado

O Quadro 4.25 revela que a maioria das empresas gestoras das unidades de AL não possuem sistemas de informação, independentemente do volume de negócios gerado. Paralelamente, a grande maioria destas empresas reconhece a importância do acesso, tanto a informação, como a indicadores de apoio à gestão, fazendo com que o volume de negócio faturado não constitua um elemento dissuasor.

As empresas que no ano anterior registaram um volume de negócios ‘até 50.000 €’ tendem a adotar menos sistemas de informação, bem como, são as que valorizam menos o acesso a informação e a indicadores de apoio à gestão. No extremo oposto encontram-se as empresas com um volume de negócio ‘entre 100.001 € e 250.00 €’.

**Quadro 4.25** Cruzamento entre o uso de informação no(s) AL(s) e o volume de negócios do ano anterior**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Volume de Negócios	Uso de um sistema de informação		Relevância da Informação		Acesso a Indicadores	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Até 50.000 €	10	92	81	15	86	12
Entre 50.001 € e 100.000 €	4	10	14	0	14	0
Entre 100.001 € e 250.000 €	6	5	12	0	12	0
Mais de 250.001 €	1	2	3	0	3	0
Até 50.000 €	9,3%	86,0%	75,7%	14,0%	80,4%	11,2%
Entre 50.001 € e 100.000 €	26,7%	66,7%	93,3%	0,0%	93,3%	0,0%
Entre 100.001 € e 250.000 €	50,0%	41,7%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Mais de 250.001 €	25,0%	50,0%	75,0%	0,0%	75,0%	0,0%

O segmento ‘mais de 250.001 €’ está associado a uma maior valorização de KPIs relacionados com a ‘margem de lucro líquido’ e a ‘tarifa média diária por quarto’. Por outro lado, para as empresas com um volume de negócios ‘até 50.000 €’ o *top 3* dos KPIs mais utilizados é formado apenas por KPIs que refletem a relação com o cliente, nomeadamente: ‘reclamações de clientes’, ‘avaliação das instalações por parte dos clientes’ e ‘níveis de satisfação dos clientes’ (ver Quadro 4.26).

**Quadro 4.26** Posição relativa do *top 10* dos KPIs relativamente ao volume de negócios do ano anterior**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Top 10 Key Performance Indicators	Posição do KPI Segundo o Volume de Negócios			
	Até 50.000 €	Entre 50.001 € e 100.000 €	Entre 100.001 € e 250.000 €	Mais de 250.001 €
Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes	#2	#2	#5-#8	#32-#59
Reclamações de clientes	#1	#6-#7	#2-#4	#32-#59
Níveis de satisfação dos clientes	#3	#8-#9	#2-#4	#32-#59
Monitorizar reviews das plataformas digitais	#4-#5	#3-#5	#1	#1-#7
Total de receita	#4-#5	#6-#7	#2-#4	#8-#31
Margem de lucro líquido	#6	#1	#9-#12	#1-#7
Ocupação paga	#7	#3-#5	#24-#29	#8-#31
Custos associados à limpeza	#8	#3-#5	#13-#17	#32-#59
Tarifa média diária por quarto	#10-#14	#15-#19	#13-#17	#1-#7
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	#10-#14	#20-#24	#9-#12	#8-#31



## CAPÍTULO 5 | SÍNTESE E CONCLUSÕES

### 5.1 Introdução

No presente capítulo de síntese e conclusões são apresentadas as respostas obtidas, em primeiro lugar, à pergunta de investigação e, em segundo lugar, aos objetivos (principal e específicos) definidos para o desenvolvimento da investigação. Paralelamente, são evidenciados alguns dos principais contributos resultantes deste estudo, tanto para a investigação, como para o setor.

Os últimos dois subcapítulos dizem respeito às principais limitações e/ou constrangimentos diagnosticados ao longo da investigação, bem como a algumas referências de potenciais investigações futuras que possam vir a ser desenvolvidas com base nesta investigação.

### 5.2 Conclusões dos Objetivos da Investigação

Apesar da predominância e relevância económica e social dos estabelecimentos de alojamento alternativo (como o alojamento local, no caso português), conforme validado pela bibliografia consultada e atestado pelas análises apresentadas, estas unidades de alojamento maioritariamente de pequena e média dimensão têm recebido pouca atenção por parte dos investigadores (Quinn et al., 1992). Inclusivamente, Glancey e Pettigrew (1997) referem que, em particular, existe menos investigação realizada em PME's do subsector do alojamento do que comparativamente às PME's de outros setores de atividade. Vários autores confirmam e procuram reverter esta escassez de informação produzida sobre as PME's do alojamento turístico, debruçando-se sobre diferentes temáticas como a avaliação de desempenho (Bergin-Seers & Jago, 2007), a implementação de *BSC* (Hudson et al., 2001) e a produtividade (Lee-Ross & Ingold, 1994).

Na presente investigação, as entidades/ empresas gestoras de unidades de AL de pequena e média dimensão foram selecionadas como o objeto a estudar e aprofundar, nomeadamente no que diz respeito ao uso de informação nestas unidades e, em particular, à adoção de KPIs como instrumentos de apoio aos processos de tomada de decisão. Assim, a pergunta de investigação definida foi:

Quais os principais fatores que influenciam os gestores-proprietários de empresas detentoras de unidades de alojamento local de pequena e média dimensão, em Portugal, na seleção e análise de *key performance indicators* como ferramentas de apoio às tomadas de decisão?

As conclusões retiradas da análise da revisão da literatura e complementadas pelos resultados da investigação empírica realizada no âmbito do presente estudo evidenciam que a informação de qualidade e o acesso a KPIs adequados desempenham um papel fundamental, não só nas grandes unidades de alojamento e cadeias hoteleiras internacionais, mas também nos negócios de AL de pequena e média dimensão (que representam a grande maioria das unidades de AL).

No caso particular do uso e análise de ferramentas de apoio à avaliação do desempenho e à prossecução dos objetivos organizacionais, verifica-se que os gestores-proprietários de AL valorizam os KPIs como um elemento-chave. Nos processos de tomada de decisão é conferida uma particular relevância aos quadros de referência que integrem, tanto KPIs financeiros, como KPIs não-financeiros e/ou operacionais.

O objetivo principal desta investigação encontra-se diretamente relacionado com a pergunta de investigação, traduzindo-se na operacionalização da mesma, ou seja: avaliar o uso de informação e, em particular, dos KPIs nos processos de tomada de decisão ao nível das PMEs de AL em Portugal. Paralelamente, foram definidos alguns objetivos específicos que derivam do objetivo principal, sobre os quais se apresentam as principais conclusões:

- A informação, enquanto recurso organizacional, tem vindo a demonstrar uma crescente preponderância em todos os setores de atividade e nas organizações de diferentes naturezas e com os mais variados perfis, pelo que o setor do turismo e, em particular, o subsetor do alojamento não são alheios a esta realidade;
- A atividade turística é considerada intensiva em informação, uma vez que envolve, não só a experiência turística propriamente dita, mas também as fases anterior (por exemplo, pesquisa e comparação de destinos/ produtos turísticos) e posterior (por exemplo, partilha de opiniões/ reviews e conteúdos multimédia) à mesma, sendo que a cada uma destas três fases estão associadas diferentes necessidades e usos da informação;
- A heterogeneidade de bens e serviços disponibilizados por parte de uma unidade de alojamento, associada à forte competitividade sentida neste subsetor (em particular, devido

à proliferação de unidades de AL), conduz a níveis superiores e diferenciados de necessidades de informação;

- As PMEs são consideradas a “espinha dorsal” da economia, prestando um forte contributo ao nível do emprego e do crescimento económico, e, ainda, devido ao seu perfil e características, são responsáveis pela introdução no mercado de produtos diferenciadores e de reconhecido valor para os consumidores. Estas evidências, aliadas às reduzidas barreiras para a entrada de novos negócios, contribuíram para a proliferação de PMEs no setor do turismo e, em particular, no subsetor do alojamento;
- As unidades de alojamento alternativo, que no caso português estão maioritariamente associadas ao AL, surgem como uma resposta objetiva às necessidades e preferências dos novos consumidores turísticos, cada vez mais informados e ponderados na decisão de compra;
- A proliferação do número de unidades de alojamento alternativo, normalmente associadas a unidades de pequena e média dimensão, altamente flexíveis e vocacionadas para nichos de mercado, levou ao surgimento de plataformas como a Airbnb, que permite o cruzamento entre as ofertas de negócios desta natureza e os consumidores turísticos que as procuram. Em Portugal, o aparecimento acelerado de unidades de AL levou à constituição de regime jurídico próprio que permitisse regulamentar a instalação, exploração e funcionamento destas unidades de alojamento alternativo;
- A oferta de AL em Portugal, tanto ao nível do número de unidades, como da capacidade de alojamento das mesmas, assumiu uma posição de supremacia no contexto nacional, sendo que, entre 2016 e 2018, cerca de 90% do total das unidades de alojamento turístico era representado por AL;
- Ao nível regional e sub-regional o panorama repete-se e, tanto o número de unidades de AL, como a capacidade de alojamento disponibilizada pelas mesmas, registaram acréscimos em todas as NUTS II e NUTS III do país;
- A distribuição da oferta de AL por concelho evidenciou uma tendência para a concentração das unidades (e respetiva capacidade de alojamento) nos territórios mais litoralizados e nos principais centros urbanos, evidenciando, assim, a maior atratividade destes territórios;

- Os fluxos de informação que circulam no subsetor do alojamento turístico possuem um papel determinante na gestão destes negócios, promovendo níveis superiores de eficiência operacional e, em especial, a melhoria das tomadas de decisão;
- Não obstante à tendência marcada por tomadas de decisão baseadas na experiência ou intuição dos gestores de unidades de alojamento de pequena e média dimensão, observa-se uma transição para uma realidade em que estes recorrem a processos estruturados de recolha e análise de dados para as suas tomadas de decisão;
- Os processos de tomada de decisão sofreram grandes alterações com o surgimento da “era do *big data*”, uma vez as organizações passaram a sustentar as suas tomadas de decisão em grandes volumes de dados pertinentes;
- O recurso a sistemas de *business intelligence* por parte dos negócios do alojamento turístico traduziu-se numa relevante mais-valia para estes negócios, tanto ao nível da eficiência dos processos de tomada de decisão, como na avaliação do desempenho organizacional;
- O potencial dos sistemas de BI no apoio à gestão dos negócios não se prende exclusivamente com as grandes organizações, pelo contrário, estas soluções, cada vez mais, têm vindo a ser adotadas por PME's, em particular, ao nível do turismo;
- Atualmente, os sistemas de BI são concebidos e implementados de acordo com a estrutura e características de cada organização, permitindo conhecer as necessidades e preferências dos públicos-alvo e, assim, competir no mercado mais eficazmente;
- Os sistemas de BI consubstanciam uma fonte de vantagem competitiva para as unidades de alojamento que os decidam implementar, permitindo-lhes reduzir custos, aumentar a qualidade dos produtos disponibilizados para o mercado e melhorar o desempenho organizacional;
- Os quadros de referência dos principais KPIs para os gestores de unidades de alojamento são compostos pela combinação de KPIs financeiros e outros operacionais, nomeadamente relacionados com a própria atividade do AL, a relação com o cliente, a gestão interna, os níveis de inovação e o ambiente externo;

- Em particular, os gestores-proprietários das unidades de AL de pequena e média dimensão em Portugal recorrem e valorizam, em primeiro lugar, os KPIs relacionados com o cliente e, em segundo lugar, os KPIs de atividade e os financeiros;
- Os gestores-proprietários das unidades de AL de pequena e média dimensão em Portugal que recorrem ao uso dos KPIs na gestão dos seus negócios validam que estes KPIs encontram-se na base de alguns processos de tomada de decisão internos, são monitorizados mensalmente, bem como implicam a alocação de algum tipo de recurso (capital, humano, tempo) e constam em folhas de cálculo ou relatórios formais;
- Os gestores-proprietários das PMEs de AL em Portugal, na sua maioria, encontram-se na faixa etária compreendida entre os 36 e os 45 anos, identificam-se com o género masculino, possuem licenciatura, assumem cargos de diretor geral nas unidades, exercem a maioria das suas funções no departamento relacionado com a administração geral, exercem funções nas unidades há cerca de 4/6 anos, e a gestão do AL não representa a sua principal ocupação profissional;
- Por outro lado, as entidades/ empresas gestoras das PMEs de AL em Portugal caracterizam-se pelo facto de a exploração dos quartos representar a grande maioria da sua operação e faturação, por ter atividade no subsetor do alojamento turístico e, em particular, do AL há cerca de 1 a 4 anos, por deter apenas uma unidade de AL, por empregar apenas um recurso humano e, tendencialmente, a tempo parcial/ sazonal, por apresentar capacidade para 5 a 12 utentes/ hóspedes, e por apresentar uma faturação anual inferior a 50.000€.

### 5.3 Síntese dos Principais Contributos

Os principais contributos da presente investigação podem segmentar-se em duas dimensões, os contributos para a investigação e os contributos para o setor. Em particular, os primeiros dizem respeito às reflexões e conclusões retiradas da componente teórica deste estudo (ou seja, o capítulo da revisão da literatura), enquanto os segundos estão mais relacionados com as evidências e os resultados da componente empírica, neste caso, a análise das respostas aos questionários.

No caso dos contributos para a investigação, estes vão ao encontro das respostas, tanto à pergunta de investigação, como aos objetivos (principal e específicos), descritas no subcapítulo anterior. Contudo, através da análise das investigações realizadas por outros autores relativamente aos temas-chave da presente investigação, é possível concluir que a informação representa um recurso organizacional de grande valor, sendo que a sua relevância é transversal a qualquer organização, independentemente da dimensão ou do ramo de atividade.

O setor do turismo, nas suas várias componentes – onde se encontra incluído o subsetor do alojamento, evidencia uma forte ligação à geração e utilização de informação, tanto de diferentes perspetivas (pelo lado da procura ou pelo lado da oferta), como em vários momentos (antes, durante e depois da experiência turística). As características destas atividades turísticas implicam necessidades de informação específicas e adaptadas à sua realidade.

As PME's estão, cada vez mais, a assumir um papel de destaque em contextos onde, até à data, as grandes organizações eram esmagadoramente predominantes. Em particular, ao nível do recurso a informação de base e KPIs estratégicos para sustentar as tomadas de decisão, bem como na adoção de sistemas de BI de apoio à gestão dos seus negócios, promovendo o alcance de vantagens competitivas.

A recolha de dados secundários para o cumprimento do subcapítulo da revisão da literatura, referente ao retrato do AL em Portugal, permite evidenciar o forte impacto que estes meios de alojamento têm no contexto nacional. Segundo os dados do Turismo de Portugal, entre 2016 e 2018, as unidades de AL representaram cerca de 90% do total da oferta de alojamento em Portugal. Os efeitos multiplicadores do fenómeno do AL fizeram-se sentir em todas as regiões NUTS II e NUTS III do país, com o AL a registar acréscimos ao longo dos últimos anos.

A qualidade dos dados recolhidos e analisados nos fluxos de informação organizacional, provenientes de fontes internas e externas, tem implicações diretas na qualidade das tomadas de decisão ao nível das unidades de alojamento. O manancial de dados e informação com que os gestores das unidades de alojamento têm de lidar, que se traduz na “era do *big data*”, criou a necessidade de adaptar as metodologias e as ferramentas de recolha e análise de forma a dar resposta à competitividade do mercado e a alcançar melhores desempenhos.

Os sistemas de *business intelligence* surgem, precisamente, como uma solução para responder às necessidades dos gestores das unidades de alojamento, existindo, inclusive, sistemas

adaptados ao perfil dos negócios de pequena e média dimensão. Para estes, foram concebidos sistemas de BI mais acessíveis e simples e que operam em *cloud*, representando, assim, uma opção menos dispendiosa e com reduzidos custos de instalação e manutenção.

Por outro lado, os dados primários recolhidos e analisados no âmbito da presente investigação, permitiram evidenciar alguns dos principais contributos setoriais. Estes contributos são apresentados de seguida, sendo que, mais uma vez, deve ser lembrado que os resultados, devido à natureza exploratória da investigação, não devem ser generalizados, sendo apenas representativos da amostra considerada para esta investigação.

A grande maioria dos gestores-proprietários das unidades de AL em Portugal encontram-se nas faixas etárias compreendidas entre os 36 e os 65 anos de idade e identificam-se, maioritariamente, com o género masculino (53,6%). Esta preponderância verificada nas faixas etárias intermédias está de acordo com as conclusões retiradas no estudo realizado pela AHRESP (2017b) sobre o perfil dos proprietários de AL na Área Metropolitana de Lisboa.

O perfil dos gestores de AL caracteriza-se também por indivíduos com um nível escolaridade superior, maioritariamente entre licenciatura (37,1%) e mestrado (22,1%). Contudo, apenas uma residual percentagem dos gestores de AL em Portugal possuem formação específica na área do turismo.

Denota-se uma tendência para os gestores-proprietários assumirem funções polivalentes dentro da(s) sua(s) unidade(s) de AL, reforçada pelo reduzido número de recursos humanos associados a estas unidades, que levam o gestor a, muitas vezes, ser um “*one-man show*”. Paralelamente, a esmagadora maioria dos gestores não têm a exploração da(s) unidade(s) de AL como a sua principal ocupação profissional, consubstanciando, em vez, uma atividade complementar para aumentar os rendimentos ou um *hobby*.

O perfil das entidades/ empresas gestoras das unidades de AL revela a preponderância que a exploração dos quartos possui na operação global do AL (67,6% dos inquiridos confirma ser a principal atividade), reforçada pelo seu peso na faturação global (mais de metade dos inquiridos refere um peso igual ou superior a 90%). Ainda, a diminuta atenção recebida por parte dos KPIs relacionados com a prestação de serviços de restauração ajuda a validar que, potencialmente, a maioria das unidades de AL não prestam este tipo de serviços, sendo a prestação de serviços de alojamento o principal foco da sua atividade.

As semelhanças entre o número de anos que as empresas operam no subsetor do alojamento e, em particular, ao nível do AL, podem ser indicativas de que a maioria das unidades de AL resulta do licenciamento de antigos imóveis usados para outros fins ou até mesmo devolutos e não tanto da reconversão de antigas unidades de alojamento atualmente extintas (como pensões, hotéis, albergarias e estalagens).

Mais de metade das entidades gestoras detêm apenas uma unidade de AL (54,9%), contudo este é um subsetor com realidades muito distintas, identificando-se, no âmbito desta investigação, duas entidades com 30 unidades de AL ao seu encargo. Relativamente à capacidade de alojamento, pela sua própria natureza, as unidades de AL caracterizam-se por disponibilizar um menor número de quartos e camas (em particular, comparando com os meios de alojamento tradicionais), sendo que mais de metade apresenta capacidade para albergar entre 5 a 12 hóspedes. A micro dimensão destes negócios fica também evidente quando analisado o volume de negócios, que, para cerca de 80% da amostra, não ultrapassou os 50.000€.

Ao nível do uso de informação nas unidades de AL verificou-se que a esmagadora maioria (82%) dos gestores-proprietários não recorre, nem diretamente, nem com o apoio de um assistente executivo, ao uso de um sistema de informação, como um *business intelligence* ou um de *executive information*. Esta evidência vem corroborar a conclusão retirada por Papachristodoulou et al. (2017) de que, ainda que as empresas reconheçam a relevância do BI, não recorrem ao uso de ferramentas desta natureza.

Não obstante, quase a totalidade dos gestores de AL reconhece a importância do acesso a informação na gestão da(s) sua(s) unidade(s) de AL, inclusivamente, a maioria dos mesmos refere que recorre ao uso dessa informação como apoio às suas tomadas de decisão. Complementarmente, mais uma vez, a quase totalidade dos gestores refere que o acesso a indicadores adequados desempenharia um papel relevante no apoio à gestão das suas unidades.

Relativamente aos KPIs, concluiu-se que os mais utilizados e, de uma maneira geral, os mais valorizados por parte dos gestores das unidades de AL em Portugal são:

- Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes;
- Reclamações de clientes;



- Níveis de satisfação dos clientes;
- Monitorizar *reviews* das plataformas digitais;
- Total de receita;
- Margem de lucro líquido;
- Ocupação paga;
- Custos associados à limpeza;
- Tarifa média diária por quarto;
- Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores.

No apuramento das ações concretas tomadas relativamente aos KPIs verificou-se que existe uma tendência para os gestores consultarem estes KPIs, pelo menos, uma vez por mês; os incluírem em algum tipo de relatório ou folha de cálculo formal; alocarem algum tipo de recurso (humano, capital, tempo) para o seu apuramento; e servirem de apoio a algum processo de tomada de decisão interno.

A análise do *top 10* dos KPIs mais utilizados pelos gestores evidencia uma predominância dos KPIs da categoria Cliente, inclusivamente, ocupando as quatro primeiras posições. A segunda categoria mais representada é a Atividade (com quatro KPIs no *top 10*) e, ainda, a categoria Financeira representada pelo KPI 'margem de lucro líquido'. Estes resultados, por um lado, validam a necessidade de informação relacionada com o cliente identificada por parte dos gestores hoteleiros no estudo realizado por Downie (1997); e, por outro lado, contrariam os resultados obtidos por Atkinson e Brown (2001) e Wadongo et al. (2010) que indicam que a maioria dos gestores hoteleiros monitoriza, quase exclusivamente, KPIs financeiros, prestando pouca atenção a medidas operacionais.

Segundo Miller e Twining-Ward (2006), a definição de indicadores tem desempenhado um papel fundamental no apoio aos negócios, ainda assim, o seu desenvolvimento e uso não é infalível. Estes autores enumeram alguns riscos e constrangimentos que lhes estão associados tais como a mudança da ideologia de gestão, as capacidades técnicas de quem lida com os indicadores, o

*know-how* organizacional, os recursos disponíveis e os horizontes políticos, empresariais e pessoais de curto prazo.

No que diz respeito às análises cruzadas de variáveis (*crosstabs*), verifica-se que, em qualquer segmentação da amostra realizada com base nos dados pessoais do gestor das unidades de AL (idade, nível de escolaridade, experiência na(s) unidade(s) de AL e situação profissional perante a(s) unidade(s) de AL), a grande maioria dos inquiridos reconhece a importância de aceder, tanto a informação, como a indicadores adequados ao apoio à gestão da(s) sua(s) unidade(s).

Por outro lado, independentemente da idade, do nível de escolaridade, do número de anos que se encontra a exercer funções ou da situação profissional face à(s) unidade(s) de AL (ou seja, se esta constitui a principal atividade profissional, ou não), a maioria dos gestores não possui um sistema de informação no seu computador de trabalho.

Ao nível da utilização dos KPIs, no caso particular do KPI relacionado com a ‘monitorização das *reviews* nas plataformas digitais’, este encontra-se tendencialmente associado a gestores mais jovens, com níveis superiores de escolaridade e há menos tempo no mercado.

Os gestores das unidades de AL mais jovens tendem a recorrer mais à consulta do único KPI financeiro que figura no *top 10* - ‘margem de lucro líquido’, enquanto que os gestores que pertencem a faixas etárias superiores valorizam mais os KPIs que avaliam a relação com o cliente (como ‘avaliação das instalações por parte dos clientes’, ‘reclamações de clientes’, ‘níveis de satisfação dos clientes’ e ‘feedback da satisfação dos clientes via colaboradores’).

Relativamente ao número de anos que os gestores se encontram a exercer funções na(s) unidade(s) de AL, verifica-se que os inquiridos que estão há menos de um ano a gerir a(s) unidade(s) de AL dão prioridade aos KPIs de atividade como o ‘total de receita’, ‘ocupação paga’ e ‘tarifa média diária por quarto’. Por outro lado, os gestores que já apresentam algum nível de maturidade no mercado e exercem funções há mais de onze anos valorizam mais os KPIs relacionados com o cliente.

Nos casos em que a exploração da(s) unidade(s) de AL representa a principal ocupação profissional dos gestores, estes tendem a monitorizar mais os KPIs que dizem respeito à ‘ocupação paga’ e à ‘tarifa média diária por quarto’; enquanto que para os gestores que exploram

a(s) unidade(s) de AL como um complemento ao seu rendimento principal, o foco recai sobre os KPIs da relação com o cliente.

À semelhança das variáveis relativas aos dados pessoais do inquirido, ao nível do perfil da entidade/ empresa gestora, qualquer segmentação da amostra (número de unidades de AL detidas, número de recursos humanos, capacidade de alojamento das unidades de AL detidas e volume de negócios) também evidenciou o reconhecimento maioritário da importância de obter acesso a informação e a indicadores adequados ao apoio à gestão.

É de destacar que, em todos os cruzamentos de variáveis realizados, as empresas que detêm mais de onze unidades de AL e as empresas que registaram um volume de negócios entre os 250.001€ e os 500.000€, constituem os únicos segmentos em que predomina o uso de sistemas de informação diretamente por parte dos gestores das unidades de AL.

O número de unidades de AL detidas pelas empresas gestoras influencia os KPIs mais populares entre os inquiridos, nomeadamente, à medida que o número de unidades de AL detidas vai aumentando denota-se uma crescente valorização dos KPIs operacionais como a ‘ocupação paga’ e a ‘tarifa média diária por quarto’ e do KPI financeiro da ‘margem de lucro líquido’. Contrariamente, as empresas que detêm apenas uma unidade de AL acusam uma maior utilização dos KPIs relacionados com o cliente.

Por último, a prossecução de um maior volume de negócios está associada a uma maior valorização de KPIs relacionados com a ‘margem de lucro líquido’ e a ‘tarifa média diária por quarto’, enquanto que para as empresas com um volume de negócios até 50.000€ os principais KPIs consultados estão relacionados com o cliente.

### **5.4 Limitações da Investigação**

Ainda que, de maneira geral, os objetivos da presente investigação tenham sido cumpridos com base na conceptualização teórica e na análise empírica dos resultados, é possível elencar algumas limitações que, de alguma maneira, condicionaram ou alteraram o rumo da investigação.

Desde logo, o carácter exploratório deste estudo, agravado por uma taxa de resposta reduzida, não permitem generalizar os resultados obtidos, apresentando-se estes válidos apenas neste contexto e para a amostra utilizada. A problemática da generalização dos resultados é agravada pelo facto de a amostra da investigação incluir unidades de AL, na medida em que estas representam um subsetor muito heterogéneo, com diferentes idiossincrasias e particularidades (nomeadamente pelas modalidades de alojamento que integram o AL e que se apresentam bastante distintas entre si). Por esta razão, Wadongo et al. (2010) focaram o seu estudo sobre a adoção de KPIs aplicado ao subsetor do alojamento turístico no Quénia a hotéis de 5 estrelas.

Continuando no tema do AL, e, em particular, relativamente à revisão da literatura, nem sempre foi fácil identificar fontes de informação bibliográfica diretamente relacionadas com o negócio do AL. Esta evidência torna-se ainda mais complexa quando se pretende pesquisar em fontes de informação internacionais, uma vez que o AL é um fenómeno que, com as características que assume, apenas ocorre em Portugal e possui um enquadramento jurídico próprio na Constituição Portuguesa.

A opção de definir a população da investigação como todas as entidades/ empresas gestoras de AL em Portugal, potencialmente, contribuiu para a reduzida taxa de resposta ao questionário, uma vez que a dimensão da população tornou demasiado complexo e moroso o processo de validação da existência, ou não, das empresas.

Associada à limitação anterior, o facto da base de dados que deu origem à definição da população e amostra da investigação se tratar de uma listagem de unidades de AL levou à exclusão de muitos casos por falta de informação (perdida durante o processo de transformação da base de dados de número de unidades de AL para número de entidades gestoras de AL).

Ainda sobre a base de dados, de forma a complementar algumas das informações em falta e, assim, não excluir os casos, foram utilizadas as listagens do RNAL de 2016 (para os números de contribuinte) e 2017 (para os contactos de e-mail), o que, à data, já constituem dados com cerca de 2 anos e, por isso, potencialmente desatualizados.

A inexistência de valores de referência que permitam segmentar as empresas do subsetor do alojamento segundo a sua dimensão constituiu uma dificuldade na definição da amostra da investigação. Não obstante, esta limitação foi ultrapassada com recurso às entrevistas

exploratórias com um conjunto de peritos da área do AL, mas ficando a carecer, assim, de uma validação científica.

Por último, devem ser enumeradas algumas limitações associadas à administração dos questionários, a saber:

- Perfil de muitos dos gestores-proprietários condiz com indivíduos reformados que viram no AL uma forma de se manter ativos mas que apresentaram algumas dificuldades no preenchimento e compreensão do questionário *online*;
- Gestores-proprietários não têm a exploração do AL como a sua principal atividade profissional, tendendo, assim, a não valorizar tanto o uso de KPIs. Nestes casos, o AL representa um complemento ao rendimento ou uma forma de fazer face às despesas de manutenção dos imóveis, especialmente quando se tratam de segundas habitações e/ ou casas de férias (esta limitação foi, de certa maneira, validada pelo feedback que foi sendo recebido durante a administração dos questionários);
- Questionário continha alguns termos específicos, principalmente da área da contabilidade e finanças, o que evidenciou a pouca familiaridade dos indivíduos da amostra com o tema;
- Existência de várias entidades gestoras com números de contribuinte diferentes mas associadas ao mesmo contacto de e-mail. Alguns destes casos foram identificados como sendo empresas que prestam serviços nas áreas da contabilidade e fiscalidade e arquitetura em AL mas que não têm qualquer tipo de interferência ou conhecimento da gestão do negócio (ocorre especialmente quando os proprietários são estrangeiros que adquiriram propriedades em Portugal e as licenciaram como AL);
- Negócios de AL apresentam uma elevada taxa de mortalidade o que, aliado ao facto de se ter usado uma listagem de contactos de e-mail de 2017, pode justificar que muitas das empresas que foram contactadas já se encontram sem atividade (esta limitação foi, de certa maneira, validada pelo feedback que foi sendo recebido durante a administração dos questionários).

## 5.5 Perspetivas para Investigações Futuras

Tendo por base os objetivos da presente investigação e algumas das limitações enunciadas anteriormente, no futuro, seria interessante tentar aprofundar os resultados já obtidos, nomeadamente através do reforço da taxa de resposta. Para tal, poder-se-ia, pelo menos, contactar diretamente (e-mail ou telefone) os indivíduos que iniciaram o preenchimento do questionário, convertendo as respostas incompletas em completas.

Por outro lado, replicando a metodologia adotada são sugeridas duas alterações à amostragem que poderiam traduzir-se em melhores resultados, nomeadamente: (1) centrar a investigação numa unidade territorial mais pequena que o total nacional, por exemplo numa sub-região NUTS III; e (2) aplicar o questionário a entidades/ empresas gestoras de unidades de AL de grande dimensão.

Ainda, focando na metodologia adotada por Harris e Mongiello (2001) e utilizada na presente investigação para aferir ações concretas que os gestores tomam em relação aos KPIs por eles utilizados, seria interessante aprofundar esta abordagem. Em particular, num contexto de uma amostra mais reduzida, após auscultar os níveis de utilização dos KPIs, a metodologia de Harris e Mongiello (2001) poderia ser aplicada presencialmente através de entrevistas de *follow-up*.

Seguindo algumas investigações alternativas e que permitiriam explorar outras vertentes da temática objeto da presente investigação, à semelhança do que fizeram Kala e Bagri (2014) e Wadongo et al. (2010) nas suas investigações, sugere-se que seja avaliado o impacto das características da gestão na escolha dos KPIs de uma unidade de AL. Esta questão poderá ser particularmente interessante, uma vez que o perfil e as motivações dos gestores de AL são bastante diversificados.

Complementarmente, seria interessante realizar uma análise de *clusters* de forma a identificar grupos homogéneos de gestores-proprietários de AL, seguindo a metodologia adotada por Scholz et al. (2010).

Para além do perfil e características dos gestores-proprietários, também as modalidades de alojamento contempladas no enquadramento jurídico do AL apresentam bastantes diferenças entre si, nomeadamente ao nível da sua gestão e dos públicos-alvo que almejam. Neste

seguimento, Ryu e Jang (2004) investigam sobre as diferenças na adoção de KPIs segundo diferentes tipologias de hotéis que poderá ser replicada para o caso das modalidades de AL.

Heo (2017) debruçou-se sobre as necessidades específicas da avaliação de desempenho dos estabelecimentos de restauração, propondo, no âmbito da sua investigação, o desenvolvimento e a aplicação de novos KPIs para o subsetor. Da mesma forma, propõe-se que sejam analisadas as necessidades e potencialidades de exploração das estratégias de avaliação de desempenho das unidades de AL e, conseqüentemente, desenvolvidos KPIs específicos.

Por último, numa lógica de alargar o objeto da investigação, considera-se igualmente interessante estender os objetivos da presente investigação a outros subsetores do turismo, nomeadamente através da análise comparativa entre a adoção e valorização dos KPIs por parte dos gestores de AL e de outras atividades que constituem o setor turístico. Kim e Ayoun (2005) realizaram uma análise comparativa às tendências do uso dos principais rácios financeiros entre os subsetores do alojamento, restauração, transporte aéreo e serviços recreativos. Da mesma forma, sugere-se a análise comparativa entre a adoção de KPIs por parte dos gestores de AL e outras empresas que operem numa das atividades da Conta Satélite do Turismo, como: alojamento turístico tradicional; estabelecimentos de restauração e bebidas; transportes de passageiros; agências de viagens e outros serviços de reservas; atividades culturais; e atividades recreativas e desportivas.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Affeldt, F. S., & Junior, S. D. S. (2013). Information architecture analysis using business intelligence tools based on the information needs of executives. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 10(2), 251-270.
- Agbejule, A., & Burrowes, A. (2007). Perceived environmental uncertainty, supply chain purchasing strategy, and use of MAS information: An empirical study of Finnish firms. *Managerial Auditing Journal*, 22(9), 913-927.
- AHRESP (2017a). *Programa Quality: Qualificação e valorização do alojamento local*. Acedido em 20 de setembro de 2018, em [https://quality.ahresp.com/static/media/ESTUDOQUALITY\\_online.88a0eea2.pdf](https://quality.ahresp.com/static/media/ESTUDOQUALITY_online.88a0eea2.pdf).
- AHRESP (2017b). *O impacto económico do alojamento local na área metropolitana de Lisboa 2016-2020*. Acedido em 8 de abril de 2018, em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Alojamento/Alojamento%20Local/o-impacto-economico-do-alojamento-local-na-area-metropolitana-de-lisboa-2016-2020.pdf>.
- Airbnb (2016). *Visão geral da comunidade Airbnb em Lisboa e Portugal*. Acedido em 1 de setembro de 2018, em [https://www.airbnbcitizen.com/wp-content/uploads/2016/06/Portugal\\_EIS\\_Portuguese\\_20160627c.pdf](https://www.airbnbcitizen.com/wp-content/uploads/2016/06/Portugal_EIS_Portuguese_20160627c.pdf).
- Airbnb (2018). Acedido em 31 de agosto de 2018, em <https://www.airbnb.pt>.
- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001, maio). *Balanced scorecard implementation in SMEs: Reflection in literature and practice*. Artigo apresentado na 2GC Active Management, Copenhaga.
- Ateljevic, J. (2007). Small tourism firms and management practices in New Zealand: The Centre Stage Macro Region. *Tourism Management*, 28(1), 307-316.
- Atkinson, H., & Brown, J. B. (2001). Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-135.
- Azvine, B., Cui, Z., Nauck, D. D., & Majeed, B. (2006). Real time business intelligence for the adaptive enterprise. In *8th IEEE International Conference on E-Commerce Technology and the 3rd IEEE International Conference on Enterprise Computing, E-Commerce, and E-Services*. (pp. 29-39). São Francisco.
- Baggio, R., & Caporarello, L. (2005). *Decision support systems in a tourism destination: Literature survey and model building*. Artigo apresentado na 2nd Conference of the Italian Chapter of Association for Information Systems, Verona.
- Barros, C. P., & Mascarenhas, M. J. (2005). Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 415-436.
- Bergerson, P. (2000). Regional business intelligence: The view from Canada. *Journal of Information Science*, 26(3), 153-160.

- Bergin-Seers, S., & Jago, L. (2007). Performance measurement in small motels in Australia. *Tourism and Hospitality Research*, 7(2), 144–155.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Towards a next generation of insights. *Digital Business Strategy*, 37(2), 471-482.
- Breakspear, A. (2013). A new definition of intelligence. *Intelligence and National Security*, 28(5) 678-693.
- Bridges, J., & Vásquez, C. (2016). If nearly all Airbnb reviews are positive, does that make them meaningless?. *Current Issues in Tourism*, 1-19.
- Brignall, S., & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 7(1), 6-31.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 27-46.
- Brown, J. B., & McDonnell, B. (1995). The balanced score-card: Short-term guest or long-term resident?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 7-11.
- Browning, V., So, K. K. F., & Sparks, B. (2013). The influence of online reviews on consumers' attributions of service quality and control for service standards in hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 23-40.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet –The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, (609-623).
- Buhalis, D., & Main, H. (1998). Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: Strategic analysis and critical factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 198-202.
- Buhalis, D., & O'Connor, P. (2006). Information communication technology: Revolutionizing tourism. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics: Trends, management and tools* (pp. 196-209). Elsevier: Oxford.
- Buhalis, D., & Peters, M. (2006). SMEs in tourism. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics: Trends, management and tools* (pp. 116-129). Elsevier: Oxford.
- Byers, T., & Slack, T. (2001). Strategic decision-making in small businesses within the leisure industry. *Journal of Leisure Research*, 33(2), 121-136.
- Camisón, C. (2000). Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: An empirical analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 19, 125-143.
- Chaudhuri, S., Dayal, U., & Narasayya, V. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54(8), 88-98.

- Chen, G. (2018). *Analysis and design off five-star hotel management information system based on UML*. Artigo apresentado na 10th International Conference on Measuring Technology and Mechatronics Automation Analysis.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *Business Intelligence Research*, 36(4), 1165-1188.
- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60–70.
- Cheng, M., & Jin, X. (2018). What do Airbnb users care about? An analysis of online review comments. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 58-70.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review*, 61(1) 16-35.
- Comissão Europeia (2017). *Annual report on European SMEs 2016/2017: Focus on self-employment*. Acedido em 25 de agosto de 2018, em <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0b7b64b6-ca80-11e7-8e69-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF>.
- Córluka, G., Mikinac, K., & Peronja, I. (2017). How to approach hotel performance measurement? A conceptualization of key determinants. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 4, 71-82.
- Cristescu, M. P. (2017). Business intelligence integrated solutions. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 4(88), 270-275.
- Cró, S., & Martins, A. M. (2018). Hotel and hostel location in Lisbon: Looking for their determinants. *Tourism Geographies*, 20(3), 504-523.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: Um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 1-13.
- Davenport, T. H., & Dyché, J. (2013). Big data in big companies. *Journal of Parallel and Distributed Computing*, 74(7), 1-31.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: Herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109.
- Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março. Diário da República n.º 48 - I Série. Ministério da Economia. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril. Diário da República n.º 79 - I Série. Ministério da Economia. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto. Diário da República n.º 166 - I Série. Ministério da Economia. Lisboa.

- Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de novembro. Diário da República n.º 219 - I Série. Ministério da Economia. Lisboa.
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: A review, model, and assessment. *Journal of Management*, 27, 313-346.
- Downie, N. (1996). The use of accounting information in hotel marketing decisions. *Hospitality Management*, 16(3), 305-312.
- Dutescu, A., Popa, A. F. & Ponorîcă, A. G. (2014). Sustainability of the tourism industry: Based on financial key performance indicators. *Amfiteatru Economic*, 1048-1062.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Davern, M. J. (2008). Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9, 135-153.
- Fachin, O. (2005). *Fundamentos de Metodologia*. (5.ª ed.). São Paulo: Editora Saraiva.
- Fáilte. (2013). Key Performance Indicators. Ireland. Acedido em [http://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/1\\_StartGrow\\_Your\\_Business/Key-Performance-Indicators.pdf](http://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Key-Performance-Indicators.pdf).
- Fernandes, A. L., Alturas, B., & Laureano, R. M. S. (2017). *Tipologia hoteleira baseada na competência em tecnologias da informação*. Artigo apresentado na 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies.
- Fernandes, B. B. & Ribeiro, P. C. C. (2016). *Avaliação de business intelligence: Análise da contribuição dos principais autores da literatura*. Artigo apresentado na XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- Fowler, F. (2014). *Survey research methods*. (5.ª ed.). Center for Survey Research: Boston.
- Frizzo-Barker, J., Chow-White, P. A., Mozafari, M., & Ha, D. (2016). An empirical study of the rise of big data in business scholarship. *International Journal of Information Management*, 36, 403-413.
- Fuchs, M., Höpken, W., & Lexhagen, M. (2014). Big data analytics for knowledge generation in tourism destinations: A case from Sweden. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3, 198-209.
- Fuchs, M., Höpken, W., & Lexhagen, M. (2015). Applying business intelligence for knowledge generation in tourism destinations: A case study from Sweden. In H. Pechlaner, E. Smeral (Eds.), *Tourism and Leisure*. (pp. 161-174).
- Fujii, E. T., & Mak, J. (1981). The impact of hotel size on staffing levels in Hawaii. *International Journal of Tourism Management*, 30-35.

- Geller, A. N. (1985). Tracking the critical success factors for hotel companies. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4), 77-81.
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321-325.
- George, G., Osinga, E., Lavie, D., & Scott, B. (2016). Big data and data science methods for management research. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1493-1507.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21, 547-560.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.
- Glancey, K., & Pettigrew, M. (1997). Entrepreneurship in the small hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(1), 21-4.
- Gordon, L. A., & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 33-47.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., & O'Leary, J. T. (2006). The transformation of consumer behaviour. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism business frontiers: Consumers, products and industry* (pp. 8-28). Elsevier: Oxford.
- Gunasekaran, N., & Anandkumar, V. (2012). Factors of influence in choosing alternative accommodation: A study with reference to Pondicherry, a coastal heritage town. *Social and Behavioral Sciences*, 62, 1127-1132.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.
- Haktanir, M., & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50.
- Hales, C. (2006). Organizations and management in the future. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics: Trends, management and tools* (pp. 87-96). Elsevier: Oxford.
- Ham, S., Kim, W. G., & Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 281-294.
- Hannula, M., & Pirttimäki, V. (2003). Business intelligence: Empirical study on the top 50 Finnish companies. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 593-599.
- Harris, P. (1999). *Profit planning*. (2.<sup>a</sup> ed.). Butterworth-Heinemann: Oxford.

- Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: General managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-127.
- Hejazi, A., Abdolvand, N., & Harandi, S. R. (2016). Assessing the organizational readiness for implementing BI systems. *International Journal of Information Technology Convergence and Services*, 6(1), 13-22.
- Heo, C. Y. (2017). New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1-3.
- Hill, J. (2001). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(6), 211-235.
- Holjevac, I. A. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 129-134.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Huo, Y. H. (1998). Information technology and financial performance in the restaurant firms. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22(3), 239-251.
- Ingram, H. (1996). Classification and grading of smaller hotels, guesthouses and bed and breakfast accommodation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(5), 30-34.
- Ishikiriya, C. S., Miro, D., & Gomes, C. F. S. (2015). Text mining business intelligence: A small sample of what words can say. *Procedia Computer Science*, 55, 261-267.
- Jones, C. (2002). Facilities management in medium-sized UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(2), 72-80.
- Kala, D., & Bagri, S. C. (2014). Key performance indicators for hospitality industry: A study from the tourist state of Uttarakhand, India. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 9(1), 187-206.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kim, W. G., & Ayoun, B. (2005). Ratio analysis for the hospitality industry: A cross sector comparison of financial trends in the lodging, restaurant, airline and amusement sectors. *Journal of Hospitality Financial Management*, 13(1), Artigo 26.
- Kosar, L., Rašeta, S., & Kosar, N. (2016). Key performance indicators in the hotel industry. In *Singidunum International Tourism Conference - Sitcon*. (pp. 192-198). Belgrado: Singidunum University.
- Köseoglu, M. A., Ross, G., & Okumus, F. (2015). Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*.

- Kothari, C. R. (1990). *Research methodology: Methods & Techniques*. (2.<sup>a</sup> ed.). New Age International: Nova Delhi.
- Kulkarni, U. R., Robles-Flores, J. A., & Popovič, A. (2017). Business intelligence capability: The effect of top management and the mediating roles of user participation and analytical decision making orientation. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(7), 516-541.
- Lanier, P., & Berman, J. (1993). Bed-and-breakfast inns: Come of age. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 15-23.
- Lavy, S., Garcia, J. A., & Dixit, M. K. (2010). Establishment of KPIs for facility performance measurement: Review of literature. *Facilities*, 28(9/10), 440-464.
- Lavy, S., Garcia, J. A., & Dixit, M. K. (2014). KPIs for facility's performance assessment, part I: Identification and categorization of core indicators. *Facilities*, 32(5/6), 256-274.
- Law, R., Leung, D., Au, N., & Lee, H. (2013). Progress and development of information technology in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 10-24.
- Lee-Roos, D., & Ingold, T. (1994). Increasing productivity in small hotels: Are academic proposals realistic?. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 201-207.
- Lee, S. Y., Reynolds, J. S., & Kennon, L. R. (2003). Bed and breakfast industries: Successful marketing strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14(1), 27-53.
- Lei n.º 62/2018, de 22 de agosto. Diário da República n.º 161 - I Série. Ministério da Economia. Lisboa.
- Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. Diário da República n.º 176 - I Série. Ministério da Economia. Lisboa.
- Levy, M., & Powell, P. (1998). SME flexibility and the role of information Systems. *Small Business Economics*, 11(2), 183-196.
- Li, X., Hsieh, J. J. P., & Rai, A. (2013). Motivational differences across post-acceptance IS usage behaviors. *Computer Information Systems Faculty Publications*, Paper 19.
- Lönnqvist, A., & Pirttimäki, V. (2006). The measurement of business intelligence. *Information Systems Management*, 23(1), 32-40.
- Main, H. (1995). Information technology and the independent hotel: Failing to make the connection?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 20-32.
- Mia, L., & Chenhall, R. H. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), 1-13.
- Mia, L., & Clarke, B. (1999). Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research*, 10(2), 137-158.
- Mia, L., & Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels: An exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111-128.

- Miller, G. & Twining-Ward, L. (2006). Monitoring as an approach to sustainable tourism. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics: Trends, management and tools* (pp. 51-57). Elsevier: Oxford.
- Mintzberg, H. (1972). The myths of MIS. *California Management Review*, 15(1), 92-97.
- Montilva, J. A. (1999). Desarrollo de sistemas de información. *Universidad de los Andes, Consejo de Publicaciones*, 1-31.
- Morrison, A. (1998). Small firm statistics: A hotel sector focus. *The Service Industries Journal*, 18(1), 132-142.
- Murphy, H. C., & Kielgast, C. D. (2008). Do small and medium-sized hotels exploit search engine marketing?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1), 90-97.
- Nunes, C. R., & Machado, M. J. C. V. (2014). Performance evaluation methods in the hotel industry. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 24-30.
- Nuntsu, N., Tassiopoulos, D., & Haydam, N. (2004). The bed and breakfast market of Buffalo City, South Africa: Present status, constraints and success factors. *Tourism Management*, 25(4), 515-522.
- Obeidat, M., North, M., North, S., Richardson, R., & Rattanak, V. (2015). Business intelligence technology, applications and trends. *International Management Review*, 11(2), 47-56.
- Olszak, C. M., & Ziemba, E. (2008). The conceptual model of a web learning portal for small and medium sized enterprises. *The Journal of Issues in Informing Science and Information Technology*, 5, 335-351.
- Olszak, C. M., & Ziemba, E. (2012). Critical success factors for implementing business intelligence systems in small and medium enterprises on the example of Upper Silesia, Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 129-150.
- OMT (2010). *Tourism satellite account: Recommended methodological framework 2008*. Nova York: United Nations.
- OMT (2018), *UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition*. Madrid: UNWTO.
- Papachristodoulou, E., Koutsaki, M., & Kirkos, E. (2017). Business intelligence and SMEs: Bridging the gap. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(1), 70-78.
- Patiar, A., & Mia, L. (2008). The interactive effect of market competition and use of MAS information performance: Evidence from the upscale hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(2), 209-234.
- Patiar, A., & Mia, L. (2015). Drivers of hotel departments' performance: Evidence from Australia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14, 316-337.
- Pavkov, S., Pošćić, P., & Jakšić, D. (2016). Business intelligence systems yesterday, today and tomorrow: An overview. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), 97-108.



- Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality and leisure small medium-sized enterprises: A balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201-211.
- Phillips-Wren, G., & Hoskisson, A. (2014). Decision support with big data: A case study in the hospitality industry. *DSS 2.0 – Supporting Decision Making with New Technologies*, 401-413.
- Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making. *Decision Support Systems*, 54, 729-739.
- Portaria n.º 138/2012, de 14 de maio. Diário da República n.º 93 - I Série. Ministério da Economia. Lisboa.
- Portaria n.º 517/2008, de 25 de janeiro. Diário da República n.º 121 - I Série. Ministério da Economia. Lisboa.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73-91.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 65(4), 149-160.
- Quinn, U., Larmour, R., & McQuillan, N. (1992). The small firm in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(1) 11-14.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais* (J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trad.). Lisboa: Gradiva.
- Raghunathan, S. (1999). Impact of information quality and decision-maker quality on decision quality: A theoretical model and simulation analysis. *Decision Support Systems*, 26(4), 275-286.
- Riley, M., & Jauncey, S. (1990). Examining structure in decision making in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(3), 11-15.
- Ryu, K., & Jang, S. (2004). Performance measurement through cash flow ratios and traditional ratios: A comparison of commercial and casino hotel companies. *Journal of Hospitality Financial Management*, 12(1), 15-25.
- Santos, L. L., Gomes, C., & Arroteia, N. (2012). Management accounting practices in the portuguese lodging industry. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(1), 1-14.
- Santos, L. L., Gomes, C., Arroteia, N., Coelho, J. & Silva, P. (2010). Práticas de contabilidade de gestão nas unidades hoteleiras do Oeste. In *The XV Workshop em Contabilidade e Controlo de Gestão. Memorial Raymond Konopka*. Évora: Universidade de Évora.
- Scarinci J., & Richins, H. (2008). Specialist lodging in the USA: Motivations of bed and breakfast accommodation guests. *Tourism*, 56(3), 271-282.
- Scholz, P., Schieder, C., Kurze, C., Gluchowski, P., & Böhringer, M. (2010). Benefits and challenges of business intelligence adoption in small and medium-sized enterprises. In A. Trish, M. Turpin, & J. P. van Deventer (Eds.), *18th European Conference on Information Systems*.

- Sherry, J. E. H. (1993). The Legal status of bed-and-breakfast operations. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 12-13.
- Siguaw, J. A.,ENZ. C. A., & Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in U.S. hotels: Strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, 39(2), 192-201.
- Silahtaroğlu, G., & Alayoglu, N. (2016). Using or not using business intelligence and big data for strategic management: An empirical study based on interviews with executives in various sectors. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 208-215.
- Simão, J. H. M., & Alves, M. C. (2010). Sistemas de informação e sistema contabilístico. 1-18.
- Singh, A. J., & Schmidgall, R. S. (2002). Analysis of financial ratios commonly used by US lodging financial executives. *Journal of Leisure Property*, 2(3), 201-213.
- Siriwiwattanakul, P., & Nitirojntanad, K. (2016). Management accounting practices of hotel business in Thailand. In *Fourth European Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*. Suíça.
- Sobaih, A. E. E. (2018). Human resource management in hospitality firms in Egypt: Does size matter?. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 38-48.
- Sousa, A. (2017). *A geração Y e o alojamento local: O caso do Aveiro Rossio Hostel*. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Srivastava, N., & Maitra, R. (2016). Key performance indicators in hospitality industry: An emphasis on accommodation business of 5 star hotels of national capital region. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 2(1), 34-40.
- Sundgaard, E., Rosenberg, L., & Johns, N. (1998). A typology of hotels as individual players: The case of Bornholm, Denmark. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 180-183.
- Thomas, R. (2000). Small firms in the tourism industry: Some conceptual issues. *International Journal of Tourism Research*, 2, 345-353.
- Torres, R., Sidorova, A., & Jones, M. C. (2018). Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective. *Information & Management*.
- Turismo de Portugal (2016). *Alojamento local: Regime jurídico*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P.
- Tutunea, M. F., & Rus, R. V. (2012). Business intelligence solutions for SME's. *Procedia Economics and Finance*, 3, 865-870.
- Vajirakachorn, T., & Chongwatpol, J. (2017). Application of business intelligence in the tourism industry: A case study of a local food festival in Thailand. *Tourism Management Perspectives*, 23, 75-86.
- Viner, D., & Nicholls, S. (2006). Climate Change and its Implications for International Tourism. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics: Trends, management and tools* (pp. 39-50). Elsevier: Oxford.

- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., & Othuon, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 17(6), 858-875.
- Wanhill, S. (1997). Peripheral area tourism: A European perspective. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3, 47-70.
- Weernink, M. D. O. (2014). Strategy implementation processes of small businesses in the hospitality industry. 1-11.
- Wieder, B., & Ossimitz, M-L. (2015). The impact of business intelligence on the quality of decision making: A mediation model. *Procedia Computer Science*, 64, 1163-1171.
- Williams, S., & Williams, N., (2007). *The profit impact of business intelligence*. São Francisco: Morgan Kaufmann.
- Winston, M. G. (1996). Leadership of renewal: Leadership for the twenty-first century. *Management Development Review*, 9(7), 15-19.
- Wixom, B. H., & Todd, P. A. (2005). A Theoretical integration of user *satisfaction* and technology acceptance. *Information Systems Research*, 16(1), 85-102.
- Wixom, B., & Watson, H. (2010). The BI-based organization. *International Journal of Business Intelligence Research*, 1(1), 13-28.
- Wöber, K. W. (2006). Tourism marketing information system: Decision support for the tourism manager. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics: Trends, management and tools* (pp. 210-218). Elsevier.
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.
- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120-130.
- Xu, X., Wang, X., Li, Y., & Haghighi, M. (2017). Business intelligence in online customer textual reviews: Understanding consumer perceptions and influential factors. *International Journal of Information Management*, 37. 673-683.
- Yan-Li, B., & He-feng, H. (2016). Framework and management of competitive intelligence system for tourist hotels in the era of big data. In *2nd IEEE International Conference on Computer and Communications Framework*. 60-64.
- Yeoh, W., & Koronios, A. (2010). Critical success factors for business intelligence systems. *Journal of Computer Information Systems*, 50(3), 23-32.
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54, 687-705.



**APÊNDICE 1 – GUIÃO SEMIESTRUTURADO DAS ENTREVISTAS  
EXPLORATÓRIAS**

## GUIÃO DE ENTREVISTA

Este Guião de Entrevista procura dar resposta às necessidades de validação empírica no âmbito de um projeto de investigação científica, para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo atribuído pela Universidade de Aveiro, subordinado à temática do uso de informação nos processos de tomada de decisão ao nível do Alojamento Local (AL).

Em particular, estas entrevistas pretendem aferir a opinião de peritos na área do Alojamento Local face a uma listagem de potenciais Key Performance Indicators (KPIs) utilizados por parte dos responsáveis por tomadas de decisão nas unidades de AL, bem como a sua respetiva categorização, de acordo com uma extensa revisão de literatura e investigações realizadas nesta área.

Entidade: \_\_\_\_\_ Área de Atividade: \_\_\_\_\_

Interlocutor: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1. Considera que a informação, enquanto recurso organizacional, ajudaria no apoio às tomadas de decisão ao nível do AL? Enquanto unidades de, maioritariamente, pequena e média dimensão, entende que as unidades de AL recorrem de igual forma à informação para as suas tomadas de decisão?
2. No seu entendimento existe algum limiar mínimo para dimensão da unidade de AL (medida pela capacidade de alojamento = número de utentes) a partir do qual os processo de tomada de decisão passam a ser feitos com base em informação, assumindo um carácter mais formal e uma visão estratégica? Como segmentaria as unidades de AL segundo a sua dimensão (número de utentes) em micro, pequenas, médias e grandes?
3. Concorda que o acesso à informação e indicadores adequados ajudaria na gestão de um negócio de AL?
4. Com recurso a uma escala de Likert (1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Discordo, nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente), avalie o seu grau de concordância com o nível de utilização, bem como a importância dos seguintes KPIs, para os gestores de AL.

4.1. O gestor de uma unidade de AL recorre aos seguintes KPIs para as suas tomadas de decisão:	1	2	3	4	5	Não sabe/ resp.
Margem de lucro líquido						
Retorno sobre o ativo (ROA)						
Retorno sobre o capital próprio (ROE)						
Margem de lucro bruto						
Margem de fluxo de caixa						
Retorno bruto sobre ativos						
Liquidez corrente						
Liquidez reduzida						
Cash-flow operacional para passivo corrente						
Volume das contas a receber						
Prazo médio de recebimento						
Prazo médio de pagamento						
Solvabilidade total						
Cobertura dos encargos financeiros						
Cash-flow operacional para total do passivo						
Cobertura de juros pelos fluxos de caixa						
Dívida sobre capital próprio						
Ocupação paga						
Ocupação média por quarto						
Ocupação múltipla						
Rotação diária dos lugares no restaurante						
Rotação de inventário						
Rotação do ativo fixo						
Tarifa média diária por quarto						
RevPar						
Custo com o pessoal em % da receita						
Margem de lucro dos quartos						
Margem de lucro da alimentação						
Margem de lucro das bebidas						
Preço médio por refeição						
Mix de vendas						
RevPac						

Custo por quarto ocupado						
Total de receita						
Total de vendas dos quartos						
Total de vendas de F&B						
Crescimento das vendas						
Cliente mistério						
Inquérito à opinião dos clientes						
Avaliação dos colaboradores por parte dos clientes						
Avaliação do design das instalações por parte dos clientes						
Avaliação dos benefícios obtidos por parte dos clientes						
Reclamações de clientes						
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores						
Inquérito à satisfação dos clientes						
Gasto médio por cliente						
N.º de clientes novos e repetidos						
Taxa de retenção dos clientes						
Níveis de satisfação dos clientes						
Auditorias internas						
Sistemas de incentivo para os colaboradores						
Inquérito à satisfação dos colaboradores						
Avaliação do desenvolvimento dos colaboradores						
Taxa de retenção dos colaboradores						
Turnover dos colaboradores						
Competência e habilidade dos colaboradores						
Aparência e simpatia dos colaboradores						
Velocidade e capacidade de resposta dos colaboradores						
N.º de novos bens ou serviços						
Iniciativas de melhoria de processos						
N.º de inovações de serviço						
Relações de rede						
Membro de organizações comerciais/ profissionais						
Cursos completados por colaboradores						
Nível de multitasking						
Produtividade dos colaboradores						
Treino e desenvolvimento						
Posição e quota de mercado						



Benchmarking contra concorrentes						
Monitorização dos níveis de ocupação dos concorrentes						
Nível de competitividade						
N.º de projetos de serviço comunitário						
N.º de patrocínios corporativos						
Participação em projetos de conservação ambiental						
N.º de projetos ambientais realizados						

4.2. Os seguintes KPIs são os mais importantes para as tomadas de decisão ao nível do AL:	1	2	3	4	5	Não sabe/ resp.
Margem de lucro líquido						
Retorno sobre o ativo (ROA)						
Retorno sobre o capital próprio (ROE)						
Margem de lucro bruto						
Margem de fluxo de caixa						
Retorno bruto sobre ativos						
Liquidez corrente						
Liquidez reduzida						
Cash-flow operacional para passivo corrente						
Volume das contas a receber						
Prazo médio de recebimento						
Prazo médio de pagamento						
Solvabilidade total						
Cobertura dos encargos financeiros						
Cash-flow operacional para total do passivo						
Cobertura de juros pelos fluxos de caixa						
Dívida sobre capital próprio						
Ocupação paga						
Ocupação média por quarto						
Ocupação múltipla						
Rotação diária dos lugares no restaurante						
Rotação de inventário						
Rotação do ativo fixo						

Tarifa média diária por quarto						
RevPar						
Custo com o pessoal em % da receita						
Margem de lucro dos quartos						
Margem de lucro da alimentação						
Margem de lucro das bebidas						
Preço médio por refeição						
Mix de vendas						
RevPac						
Custo por quarto ocupado						
Total de receita						
Total de vendas dos quartos						
Total de vendas de F&B						
Crescimento das vendas						
Cliente mistério						
Inquérito à opinião dos clientes						
Avaliação dos colaboradores por parte dos clientes						
Avaliação do design das instalações por parte dos clientes						
Avaliação dos benefícios obtidos por parte dos clientes						
Reclamações de clientes						
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores						
Inquérito à satisfação dos clientes						
Gasto médio por cliente						
N.º de clientes novos e repetidos						
Taxa de retenção dos clientes						
Níveis de satisfação dos clientes						
Auditorias internas						
Sistemas de incentivo para os colaboradores						
Inquérito à satisfação dos colaboradores						
Avaliação do desenvolvimento dos colaboradores						
Taxa de retenção dos colaboradores						
Turnover dos colaboradores						
Competência e habilidade dos colaboradores						
Aparência e simpatia dos colaboradores						
Velocidade e capacidade de resposta dos colaboradores						
N.º de novos bens ou serviços						

Iniciativas de melhoria de processos						
N.º de inovações de serviço						
Relações de rede						
Membro de organizações comerciais/ profissionais						
Cursos completados por colaboradores						
Nível de multitasking						
Produtividade dos colaboradores						
Treino e desenvolvimento						
Posição e quota de mercado						
Benchmarking contra concorrentes						
Monitorização dos níveis de ocupação dos concorrentes						
Nível de competitividade						
N.º de projetos de serviço comunitário						
N.º de patrocínios corporativos						
Participação em projetos de conservação ambiental						
N.º de projetos ambientais realizados						

Sugere a inclusão de um ou mais KPIs que considere relevantes para as tomadas de decisão ao nível do AL?

5. Expresse a sua opinião sobre as seguintes categorias para a segmentação dos KPIs, em particular, no potencial da sua aplicação e uso ao nível do AL:

Financeira	
Rentabilidade	
Margem de lucro líquido	Margem de lucro bruto
Retorno sobre o ativo (ROA)	Margem de fluxo de caixa
Retorno sobre o capital próprio (ROE)	Retorno bruto sobre ativos
Liquidez	
Liquidez corrente	Cash-flow operacional para passivo corrente
Liquidez reduzida	
Funcionamento	
Volume das contas a receber	Prazo médio de pagamento
Prazo médio de recebimento	

Solvabilidade	
Solvabilidade total	Cobertura de juros pelos fluxos de caixa
Cobertura dos encargos financeiros	Dívida sobre capital próprio
Cash-flow operacional para total do passivo	
Atividade	
Ocupação paga	Rotação diária dos lugares no restaurante
Ocupação média por quarto	Rotação de inventário
Ocupação múltipla	Rotação do ativo fixo
Operacionais	
Tarifa média diária por quarto	Mix de vendas
RevPAR	RevPAC
Custo com o pessoal em % da receita	Custo por quarto ocupado
Margem de lucro dos quartos	Total de receita
Margem de lucro da alimentação	Total de vendas dos quartos
Margem de lucro das bebidas	Total de vendas de F&B
Preço médio por refeição	Crescimento das vendas

Cliente	
Qualidade do Serviço	
Cliente mistério	Av. das instalações (design) por parte dos clientes
Inquérito à opinião dos clientes	Av. dos benefícios obtidos por parte dos clientes
Av. dos colaboradores por parte dos clientes	Reclamações de clientes
Gestão da Relação com o Cliente	
Feedback da satisfação dos clientes via colab.	Gasto médio por cliente
Inquérito à satisfação dos clientes	N.º de clientes novos e repetidos
Perfil do Cliente	
Taxa de retenção dos clientes	Níveis de satisfação dos clientes

Gestão Interna	
Objetivos Organizacionais	
Auditorias internas	Sistemas de incentivo para os colaboradores
Recursos Humanos	
Inquérito à satisfação dos colaboradores	Competência e habilidade dos colaboradores
Avaliação do desenvolvimento dos colaboradores	Aparência e simpatia dos colaboradores
Taxa de retenção dos colaboradores	Velocidade e capacidade de resposta dos colab.
Turnover dos colaboradores	

Inovação	
Organizacional	
N.º de novos bens ou serviços	N.º de inovações de serviço
Iniciativas de melhoria de processos	
Comparação Setorial	
Relações de rede	Membro de organizações comerciais/profissionais
Aprendizagem	
Cursos completados por colaboradores	Produtividade dos colaboradores
Nível de multitasking	Treino e desenvolvimento

Ambiente Externo	
Competitividade	
Posição e quota de mercado	Monit. dos níveis de ocupação dos concorrentes
Benchmarking contra concorrentes	Nível de competitividade
Perspetiva Ambiental/ Comunitária	
N.º de projetos de serviço comunitário	Participação em proj. de conservação ambiental
N.º de patrocínios corporativos	N.º de projetos ambientais realizados

Entre “acrescentar, modificar e/ou eliminar”, que alterações propõe às categorias apresentadas?



**APÊNDICE 2 – PRINCIPAIS CONTRIBUTOS DOS AUTORES DA  
LITERATURA PARA AS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO**

Objetivo da Questão	Autores da Bibliografia
<b>Secção I</b>	
Q.A)_1. Perceber se o inquirido possui algum sistema de informação no seu computador	Silahtaroğlu & Alayoglu, 2016
Q.A)_1.1. Se não, perceber se existe algum assistente executivo que possua	Silahtaroğlu & Alayoglu, 2016
Q.A)_2. Avaliar se o inquirido considera relevante o acesso a informação na gestão de AL	Silahtaroğlu & Alayoglu, 2016
Q.A)_2.1. Se sim, indagar se o inquirido recorre ao uso de informação nas tomadas de decisão	Silahtaroğlu & Alayoglu, 2016
Q.A)_3. Avaliar se o inquirido concorda que o acesso a indicadores apoia na gestão de AL	Lavy, Garcia & Dixit, 2010
Q.B)_n <sup>1</sup> .1. Apurar os KPIs mais utilizados por parte dos inquiridos, dentro de cada categoria	Dutescu et al., 2014; Harris & Mongiello, 2001; Phillips & Louvieris, 2005; Singh & Schmidgall, 2002; Wadongo et al., 2010
Q.B)_n <sup>1</sup> .2. Avaliar a importância atribuída à mesma listagem de KPIs	Dutescu et al., 2014; Kala & Bagri, 2014; Singh & Schmidgall, 2002; Wadongo et al., 2010
Q.B)_n <sup>1</sup> .3. Para os KPIs utilizados, identificar as reais ações tomadas relativamente aos mesmos	Harris & Mongiello, 2001
Q.B)_7. Apurar a opinião do inquirido face à categorização dos KPIs apresentada	Harris & Mongiello, 2001; Lavy et al., 2010
<b>Secção II</b>	
Q.A)_1. Aferir se a maioria da operação do(s) AL(s) ocorre da exploração dos quartos	Main, 1995; Jones, 2002
Q.A)_2. Apurar há quantos anos a entidade gestora opera no subsetor do alojamento turístico	Dutescu et al., 2014
Q.A)_2.1. Apurar há quantos anos a entidade gestora opera, em particular, em AL	N.A.
Q.A)_3. Avaliar o número de unidade de AL detidas por cada entidade gestora	N.A.
Q.A)_4. Apurar de quantos recursos humanos a(s) unidade(s) de AL dispõe	Ateljevic, 2007; Dutescu et al., 2014; Weernink, 2014
Q.A)_4.1. Aferir o peso relativo dos recursos humanos a tempo inteiro	Ateljevic, 2007; Sobaih, 2018
Q.A)_4.2. Aferir o peso relativo dos recursos humanos a tempo parcial/ sazonal	Sobaih, 2018
Q.A)_5. Apurar a capacidade de alojamento do(s) AL(s)	Main, 1995; Patiar & Mia, 2008; Weernink, 2014
Q.A)_6. Avaliar o volume de negócios da entidade gestora referente ao último ano	Ateljevic, 2007; Dutescu et al., 2014

<sup>1</sup> n=1, 2, 3, 4, 5 ou 6; representando as seis categorias de KPIs



Q.A)_6.1. Aferir o peso relativo dos quartos na faturação total da(s) unidade(s)	N.A.
Q.B)_1. Identificar a faixa etária a que o inquirido pertence	Ham et al., 2005; Kala & Bagri, 2014; Main, 1995; Patiar & Mia, 2008; Sobaih, 2018; Wadongo et al., 2010
Q.B)_2. Identificar o género com que o inquirido se identifica	Ham et al., 2005; Kala & Bagri, 2014; Main, 1995; Patiar & Mia, 2008; Sobaih, 2018
Q.B)_3. Identificar o nível de escolaridade do inquirido	Ham et al., 2005; Kala & Bagri, 2014; Main, 1995; Patiar & Mia, 2008; Sobaih, 2018; Wadongo et al., 2010; Weernink, 2014
Q.B)_3.1. Avaliar se o inquirido possui formação específica na área do turismo	Kala & Bagri, 2014; Patiar & Mia, 2008; Sobaih, 2018; Weernink, 2014
Q.B)_4. Identificar o cargo ocupado pelo inquirido na(s) unidade(s) de AL	Ham et al., 2005; Wadongo et al., 2010; Weernink, 2014
Q.B)_5. Identificar o departamento da(s) unidade(s) em que o inquirido exerce funções	Ham et al., 2005; Wadongo et al., 2010
Q.B)_6. Apurar há quantos anos o inquirido exerce funções na(s) unidade(s) de AL	Ateljevic, 2007; Ham et al., 2005; Kala & Bagri, 2014; Main, 1995; Sobaih, 2018; Wadongo et al., 2010
Q.B)_7. Avaliar de a exploração do AL(s) constitui a principal atividade profissional do inquirido	N.A.



### **APÊNDICE 3 – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO *ONLINE***

**O uso de informação nos processos de tomada de decisão ao nível do Alojamento Local**

Este questionário procura dar resposta às necessidades de validação empírica no âmbito de um projeto de investigação científica, para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo atribuído pela Universidade de Aveiro, subordinado à temática do uso de informação nos processos de tomada de decisão ao nível do Alojamento Local (AL).

Em particular, o questionário pretende compreender se as tomadas de decisão ao nível do AL são efetuadas com base em informação estratégica, sobre o próprio negócio ou o seu meio envolvente. Paralelamente, pretende-se auscultar a opinião dos gestores-proprietários de unidades de AL face a uma listagem de Key Performance Indicators (KPIs), tanto ao nível da utilização dos mesmos, como da sua relevância. A listagem de KPIs resulta, maioritariamente, do apuramento dos mesmos através de entrevistas a peritos da área (realizadas durante o primeiro trimestre de 2019).

De acordo com o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (Regulamento (EU) 2016/679), é garantido a todos os inquiridos a segurança e anonimato das suas respostas. A informação partilhada destina-se exclusivamente para fins estatísticos da presente investigação académica e serão apresentadas de forma agregada, garantido, assim, a confidencialidade das respostas individuais.

O sucesso da presente investigação está dependente do número e qualidade das respostas ao mesmo, pelo que o seu contributo é muito importante. Como forma de agradecimento pelo tempo despendido, após o preenchimento deste questionário, ser-lhe-á endereçado um ficheiro com informação sobre a oferta de AL ao nível nacional desagregada por concelhos.

**A) Uso da Informação nas Unidades de Alojamento Local**

1. Tem no seu computador de trabalho algum Sistema de Business Intelligence ou de Executive Information?

Sim ☐ Não ☐ Não sabe/ Não responde ☐

1.1. Se não, possui algum assistente executivo que tenha?

Sim ☐ Não ☐ Não sabe/ Não responde ☐

2. Considera relevante o acesso a informação na gestão de unidades de AL?

Sim ☐ Não ☐ Não sabe/ Não responde ☐

2.1. Se sim, recorre ao uso de informação para as suas tomadas de decisão?

Sim ☐ Não ☐ Não sabe/ Não responde ☐

3. Concorda que o acesso à informação e indicadores adequados ajudaria na gestão do(s) seu(s) negócio(s) de AL?

Sim ☐ Não ☐ Não sabe/ Não responde ☐

**B) Avaliação dos Principais Key Performance Indicators**

1. Nas tabelas seguintes encontrará uma listagem de KPIs devidamente segmentada em 6 categorias. Para cada um destes procura-se auscultar opinião dos inquiridos, tanto ao nível da utilização/ consulta dos KPIs, como a relevância atribuída aos mesmos.

1.1. Na listagem abaixo, relativamente à categoria Financeira, selecione apenas os KPIs que utiliza/ consulta no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL?

Margem de lucro líquido	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Retorno sobre o capital próprio (ROE)	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Margem de fluxo de caixa	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Liquidez corrente	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Cash-flow operacional para passivo corrente	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Liquidez imediata	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Volume das contas a receber	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Prazo médio de recebimento	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Prazo médio de pagamento	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Gestão de stock	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Solvabilidade total	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Cobertura dos encargos financeiros	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Dívida sobre capital próprio	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Não recorro a nenhum dos KPIs referidos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

1.2. Perante a mesma listagem de KPIs, e recorrendo a uma escala de Likert (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo, nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente), avalie o seu grau de concordância com a importância dos seguintes KPIs para a gestão de unidades de AL.

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
Margem de lucro líquido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retorno sobre o capital próprio (ROE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Margem de fluxo de caixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liquidez corrente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cash-flow operacional para passivo corrente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liquidez imediata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volume das contas a receber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prazo médio de recebimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prazo médio de pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de stock	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solvabilidade total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cobertura dos encargos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dívida sobre capital próprio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3. Na tabela abaixo encontrará apenas os KPIs que indicou, na primeira questão, que utiliza no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL. Perante os estes, preencha a tabela de acordo com as instruções fornecidas na primeira linha.

KPIs	Consulta este KPI, pelo menos, uma vez por mês?	Este KPI está incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal?	Utiliza algum(s) recurso(s) para o apuramento deste KPI?	A análise deste KPI é decisiva para algum processo de tomada de decisão?
(preenchimento automático mediante as respostas à questão 1.1.)				

2.1. Na listagem abaixo, relativamente à categoria Atividade, selecione apenas os KPIs que utiliza/ consulta no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL?

Ocupação paga	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Rotação diária dos lugares no restaurante	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Quotas de mercados emissores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Comparação de dados históricos com atuais e prospetivos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Tarifa média diária por quarto	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
RevPar	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Custo com o pessoal em % da receita	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Margem de lucro dos quartos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Preço médio por refeição	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Custo por quarto ocupado	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Total de receita	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Total de vendas dos quartos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Total de vendas de F&B	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Crescimento das vendas	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Custos associados à limpeza	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Gasto médio por cliente	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Não recorro a nenhum dos KPIs referidos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

2.2. Perante a mesma listagem de KPIs, e recorrendo a uma escala de Likert (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo, nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente), avalie o seu grau de concordância com a importância dos seguintes KPIs para a gestão de unidades de AL.

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
Ocupação paga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rotação diária dos lugares no restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quotas de mercados emissores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparação de dados históricos com atuais e prospetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarifa média diária por quarto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RevPar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custo com o pessoal em % da receita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Margem de lucro dos quartos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço médio por refeição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custo por quarto ocupado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total de receita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total de vendas dos quartos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total de vendas de F&B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescimento das vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custos associados à limpeza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gasto médio por cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3. Na tabela abaixo encontrará apenas os KPIs que indicou, na primeira questão, que utiliza no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL. Perante os estes, preencha a tabela de acordo com as instruções fornecidas na primeira linha.

KPIs	Consulta este KPI, pelo menos, uma vez por mês?	Este KPI está incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal?	Utiliza algum(s) recurso(s) para o apuramento deste KPI?	A análise deste KPI é decisiva para algum processo de tomada de decisão?
(preenchimento automático mediante as respostas à questão 2.1.)				

3.1. Na listagem abaixo, relativamente à categoria Cliente, selecione apenas os KPIs que utiliza/ consulta no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL?

Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Avaliação dos benefícios obtidos por parte do clientes	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Reclamações de clientes	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Monitorizar reviews das plataformas digitais	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Inquérito à satisfação dos clientes	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
N.º de clientes novos e repetidos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Perfil dos hóspedes	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Volume de tráfego por canal de reserva	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Rapidez e forma de resposta nas plataformas digitais	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Canais de comunicação preferidos dos hóspedes	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Níveis de satisfação dos clientes	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Não recorro a nenhum dos KPIs referidos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

3.2. Perante a mesma listagem de KPIs, e recorrendo a uma escala de Likert (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo, nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente), avalie o seu grau de concordância com a importância dos seguintes KPIs para a gestão de unidades de AL.

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
Avaliação das instalações (design) por parte dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação dos benefícios obtidos por parte do clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reclamações de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitorizar reviews das plataformas digitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feedback da satisfação dos clientes via colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inquérito à satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N.º de clientes novos e repetidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perfil dos hóspedes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volume de tráfego por canal de reserva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez e forma de resposta nas plataformas digitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canais de comunicação preferidos dos hóspedes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Níveis de satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3. Na tabela abaixo encontrará apenas os KPIs que indicou, na primeira questão, que utiliza no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL. Perante os estes, preencha a tabela de acordo com as instruções fornecidas na primeira linha.

KPIs	Consulta este KPI, pelo menos, uma vez por mês?	Este KPI está incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal?	Utiliza algum(s) recurso(s) para o apuramento deste KPI?	A análise deste KPI é decisiva para algum processo de tomada de decisão?
(preenchimento automático mediante as respostas à questão 3.1.)				

4.1. Na listagem abaixo, relativamente à categoria Gestão Interna, selecione apenas os KPIs que utiliza/ consulta no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL?

Auditorias internas	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Sistemas de incentivo para os colaboradores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Inquérito à satisfação dos colaboradores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Avaliação do desenvolvimento dos colaboradores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Taxa de retenção dos colaboradores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Turnover dos colaboradores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Competência e habilidade dos colaboradores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Aparência e simpatia dos colaboradores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Velocidade e capacidade de resposta dos colaboradores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Não recorro a nenhum dos KPIs referidos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

4.2. Perante a mesma listagem de KPIs, e recorrendo a uma escala de Likert (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo, nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente), avalie o seu grau de concordância com a importância dos seguintes KPIs para a gestão de unidades de AL.

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
Auditorias internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemas de incentivo para os colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inquérito à satisfação dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação do desenvolvimento dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taxa de retenção dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turnover dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competência e habilidade dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aparência e simpatia dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidade e capacidade de resposta dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. Na tabela abaixo encontrará apenas os KPIs que indicou, na primeira questão, que utiliza no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL. Perante os estes, preencha a tabela de acordo com as instruções fornecidas na primeira linha.

KPIs	Consulta este KPI, pelo menos, uma vez por mês?	Este KPI está incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal?	Utiliza algum(s) recurso(s) para o apuramento deste KPI?	A análise deste KPI é decisiva para algum processo de tomada de decisão?
(preenchimento automático mediante as respostas à questão 4.1.)				



5.1. Na listagem abaixo, relativamente à categoria Inovação, selecione apenas os KPIs que utiliza/ consulta no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL?

Iniciativas de melhoria de processos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Relações de rede	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Membro de organizações comerciais/ profissionais	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Cursos completados por colaboradores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Nível de multitasking	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Produtividade dos colaboradores	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Treino e desenvolvimento	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Não recorro a nenhum dos KPIs referidos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

5.2. Perante a mesma listagem de KPIs, e recorrendo a uma escala de Likert (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo, nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente), avalie o seu grau de concordância com a importância dos seguintes KPIs para a gestão de unidades de AL.

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
Iniciativas de melhoria de processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relações de rede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Membro de organizações comerciais/ profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursos completados por colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível de multitasking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produtividade dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treino e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3. Na tabela abaixo encontrará apenas os KPIs que indicou, na primeira questão, que utiliza no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL. Perante os estes, preencha a tabela de acordo com as instruções fornecidas na primeira linha.

KPIs	Consulta este KPI, pelo menos, uma vez por mês?	Este KPI está incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal?	Utiliza algum(s) recurso(s) para o apuramento deste KPI?	A análise deste KPI é decisiva para algum processo de tomada de decisão?
(preenchimento automático mediante as respostas à questão 5.1.)				

6.1. Na listagem abaixo, relativamente à categoria Ambiente Externo, selecione apenas os KPIs que utiliza/consulta no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL?

Posição e quota de mercado	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Benchmarking contra concorrentes	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Monitorização dos níveis de ocupação dos concorrentes	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Nível de competitividade	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Proatividade comercial	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Não recorro a nenhum dos KPIs referidos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

6.2. Perante a mesma listagem de KPIs, e recorrendo a uma escala de Likert (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo, nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente), avalie o seu grau de concordância com a importância dos seguintes KPIs para a gestão de unidades de AL.

	1	2	3	4	5	Não sabe/ Não responde
Posição e quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benchmarking contra concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitorização dos níveis de ocupação dos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível de competitividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proatividade comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.3. Na tabela abaixo encontrará apenas os KPIs que indicou, na primeira questão, que utiliza no decorrer da exploração da(s) sua(s) unidade(s) de AL. Perante os estes, preencha a tabela de acordo com as instruções fornecidas na primeira linha.

KPIs	Consulta este KPI, pelo menos, uma vez por mês?	Este KPI está incluído em algum relatório/ folha de cálculo formal?	Utiliza algum(s) recurso(s) para o apuramento deste KPI?	A análise deste KPI é decisiva para algum processo de tomada de decisão?
(preenchimento automático mediante as respostas à questão 6.1.)				

7. Concorda com as categorias utilizadas para a segmentação dos KPIs?

Financeira  
Atividade  
Cliente  
Gestão Interna  
Inovação  
Ambiente Externo

Sim ☐ Não ☐

7.1. Se não, sugira as alterações que considerar mais adequadas:

**A) Perfil da Empresa**

1. A maioria da operação da(s) sua(s) unidade(s) de AL ocorre através da exploração dos quartos?

Sim ☐ Não ☐

2. Há quantos anos a sua empresa opera no subsector do alojamento?

Menos de 1 ano ☐

Entre 1 e 4 anos ☐

Entre 5 a 9 anos ☐

Mais de 10 anos ☐

2.1. E, em particular, ao nível do AL?

Menos de 1 ano ☐

Entre 1 e 4 anos ☐

Entre 5 a 9 anos ☐

Mais de 10 anos ☐

3. Quantas unidades de AL detém? (considere apenas aquelas de que é gestor-proprietário) \_\_\_\_\_

[Nas questões seguintes, se for apenas proprietário de uma unidade de AL, responda acerca dessa; no caso de ser proprietário de duas ou mais, responda considerando o agregado de todas]

4. De quantos recursos humanos dispõe na(s) sua(s) unidade(s) de AL? 

4.1. Peso relativo dos recursos humanos a tempo inteiro: \_\_\_\_\_%

4.2. Peso relativo dos recursos humanos a tempo parcial/ sazonais: \_\_\_\_\_%

5. Indique a capacidade de alojamento da(s) sua(s) unidade(s) de AL:

5.1. Número de quartos: \_\_\_\_\_

5.2. Número de camas: \_\_\_\_\_

5.3. Número de utentes: \_\_\_\_\_

6. Qual o volume de negócios da sua empresa referente ao último ano?

Até 50.000 € ☐ Entre 100.001 e 250.000 € ☐ Entre 500.001 e 1 milhão € ☐

Entre 50.001 e 100.000 € ☐ Entre 250.001 e 500.000 € ☐ Mais de 1 milhão € ☐

6.1. Aproximadamente, qual é o peso relativo da exploração dos quartos na faturação global do(s) seu(s) negócio(s)? \_\_\_\_\_%

**B) Dados Pessoais da Inquirido**1. Idade? 

2. Género?

Feminino ☐Masculino ☐Non-binary ☐3. Qual o seu nível de escolaridade? (escolha apenas a opção que mais se aplica)1.º ciclo ☐Licenciatura ☐Doutoramento ☐2.º ciclo ☐Pós-Graduação ☐Curso de Especialização ☐3.º ciclo ☐Mestrado ☐Outro: \_\_\_\_\_ ☐

3.1. Se aplicável, a formação que possui é específica na área do turismo?

Sim ☐Não ☐

4. Qual o cargo que ocupa dentro na unidade de AL?

Diretor Geral ☐Assistente de Gestão ☐Assistente de Direção ☐Operacional ☐Gestor de Departamento ☐Outro: \_\_\_\_\_ ☐5. Em que departamento/ área internos exerce a maioria das suas funções? (escolha apenas a opção que mais se aplica)Administração Geral ☐Finanças e controle ☐Marketing ☐Quartos ☐Recursos Humanos ☐Outro: \_\_\_\_\_ ☐Restauração e bebidas ☐Front Office ☐

6. Há quantos anos exerce funções nesta unidade de Alojamento Local?

Menos de 1 ano ☐Entre 7 e 10 anos ☐Entre 1 a 3 anos ☐Mais de 11 anos ☐Entre 4 e 6 anos ☐

7. A exploração da unidade de AL representa a sua principal atividade profissional?

Sim ☐Não ☐

Muito obrigado pela sua colaboração, o seu contributo foi muito útil para a presente investigação! Se assim desejar, partilhe um contacto de e-mail para o qual será endereçado o ficheiro com informação sobre a oferta de AL nacional segmentada por concelho.

## **APÊNDICE 4 – TABELAS COM AS FÓRMULAS E NOTAS EXPLICATIVAS DOS KPIs**

## KEY PERFORMANCE INDICATORS EM ALOJAMENTO LOCAL

KPI	Fórmula	Notas
<b>Margem de lucro líquido</b>	$\frac{\text{lucro líquido}}{\text{total de receita}}$	Mede a rentabilidade das vendas de uma empresa depois de deduzidas as despesas e impostos. Informa sobre o lucro líquido por cada unidade monetária em vendas
<b>Retorno sobre o capital próprio (ROE)</b>	$\frac{\text{lucro líquido}}{\text{total do capital próprio}}$	Representa a taxa geral de retorno dos acionistas sobre o investimento na empresa
<b>Margem de fluxo de caixa</b>	$\frac{\text{cash-flow operacional}}{\text{total de receita}}$	Mede a capacidade de uma empresa em transformar vendas em dinheiro efetivo (não inclui depreciações e amortizações)
<b>Liquidez corrente</b>	$\frac{\text{ativo corrente}}{\text{passivo corrente}}$	Indica a capacidade dos ativos de uma empresa fazerem face às suas obrigações de curto e longo prazo (exemplos de ativos correntes: dinheiro, contas a receber, inventários)
<b>Cash-flow operacional para passivo corrente</b>	$\frac{\text{cash-flow operacional}}{\text{passivo corrente}}$	Revela a quantidade de vezes que as dívidas correntes de uma empresa conseguem ser pagas através do dinheiro gerado no mesmo período
<b>Liquidez imediata</b>	$\frac{\text{ativo corrente}}{\text{passivo de curto prazo}}$	Indica a capacidade dos ativos de uma empresa fazerem face às suas obrigações de curto (exemplos de ativos correntes: dinheiro, contas a receber, inventários)
<b>Volume das contas a receber</b>	$\frac{\text{total de receita}}{\text{média das contas a receber}}$	Quantifica a eficácia de uma empresa na concessão de crédito e na cobrança de dívidas sobre esse crédito
<b>Prazo médio de recebimento</b>	$(\text{volume das contas a receber (dívidas de clientes)} / \text{volume de vendas}) \times 12 \text{ ou } \times 365$	Representa o número médio de dias que demora a uma empresa a receber os créditos das suas vendas
<b>Prazo médio de pagamento</b>	$(\text{volume das contas a pagar (dívidas a fornecedores)} / \text{volume de compras}) \times 12 \text{ ou } \times 365$	Representa o número médio de dias que demora a uma empresa a pagar as despesas associadas às suas compras
<b>Gestão de stock</b>	-	Gestão das compras/ aprovisionamentos de <i>amenities</i> necessárias para a atividade da unidade (ex., atalhados, talheres para o restaurante)
<b>Solvabilidade total</b>	$\frac{\text{total do ativo}}{\text{total do passivo}}$	Evidencia a importância relativa do financiamento da dívida para a empresa, mostrando a percentagem dos ativos da empresa que se encontram suportados pelo financiamento da dívida
<b>Cobertura dos encargos financeiros</b>	$\frac{\text{EBIT (resultado antes dos gastos financeiros e impostos)}}{\text{juros e gastos similares suportados}}$	Mede a capacidade da empresa em cumprir com o pagamento dos seus juros (evitando a falência), bem como a capacidade da empresa de contrair mais dívida
<b>Dívida sobre capital próprio</b>	$\frac{\text{total do passivo}}{\text{total do capital próprio}}$	Indica a percentagem de financiamento por parte dos credores por cada unidade monetária fornecida pelos acionistas da empresa
<b>Cupação paga</b>	$\frac{\text{n.º de quartos ocupados}}{\text{n.º de quartos disponíveis}}$	-
<b>Hospedagem diária dos lugares no restaurante</b>	$\frac{\text{n.º de refeições servidas por dia}}{\text{n.º de lugares no restaurante}}$	-
<b>Quotas de mercados emissores</b>	-	Permite a comparação entre o peso relativo dos vários mercados emissores de hóspedes para a unidade de AL (ex., % espanhóis vs % britânicos vs % franceses)
<b>Comparação de dados históricos com atuais e prospetivos</b>	-	Permite comparar o desempenho de um dado indicador no presente com o seu desempenho histórico, ou prever o seu desempenho no futuro (ex., revpar em abril de 2019 vs revpar em abril de 2018)
<b>Tarifa média diária por quarto</b>	$\frac{\text{total de receita dos quartos}}{\text{n.º de quartos vendidos}}$	-
<b>RevPar</b>	$\frac{\text{total de receita dos quartos}}{\text{n.º de quartos disponíveis}}$	Revenue per Available Room (receita por quarto disponível)
<b>Custo com o pessoal em % da receita</b>	$\frac{\text{custo total com o pessoal}}{\text{total de receita}}$	-
<b>Margem de lucro dos quartos</b>	$\frac{\text{lucro total do departamento (quartos)}}{\text{total de receita do departamento (quartos)}}$	-
<b>Preço médio por refeição</b>	$\frac{\text{total de receita do restaurante}}{\text{n.º total de refeições servidas}}$	-
<b>Custo por quarto ocupado</b>	-	Quantifica todos os custos que a unidade de alojamento incorre sempre que tem um quarto ocupado com um hóspede
<b>Total de vendas de F&amp;B</b>	-	F&B = Alimentação e Bebidas
<b>Crescimento das vendas</b>	-	Valor relativo da taxa de crescimento
<b>Perfil dos hóspedes</b>	-	Motivações, faixa etária, organização da viagem, nacionalidade, etc
<b>Volume de tráfego por canal de reserva</b>	-	Distribuição das reservas por canal de distribuição (ex., Booking, Airbnb, HomeAway, reservas diretas)
<b>Turnover dos colaboradores</b>	$\frac{\text{n.º de rescisões}}{\text{n.º médio de colaboradores equivalentes a tempo inteiro}}$	-
<b>Relações de rede</b>	-	Estabelecimento de parcerias estratégicas (formais ou informais) com outros agentes do território ou fora dele
<b>Proatividade comercial</b>	-	Captação de clientes internacionais, por exemplo, através da participação em certames no estrangeiro

**APÊNDICE 5 – SEGMENTAÇÃO DAS UNIDADES DE AL SEGUNDO O ANO  
DE ABERTURA AO PÚBLICO**

Critério: Idade		
Ano de abertura ao Público (ano)	N.º de Unidades de Alojamento (valor absoluto)	N.º de Unidades de Alojamento (valor relativo)
1990	1	0,0%
1934	1	0,0%
1947	1	0,0%
1948	1	0,0%
1951	1	0,0%
1953	1	0,0%
1962	1	0,0%
1963	2	0,0%
1964	1	0,0%
1965	2	0,0%
1966	4	0,0%
1967	2	0,0%
1968	2	0,0%
1969	2	0,0%
1970	1	0,0%
1971	3	0,0%
1972	3	0,0%
1974	4	0,0%
1975	3	0,0%
1976	3	0,0%
1977	3	0,0%
1979	4	0,0%
1980	4	0,0%
1981	8	0,0%
1982	4	0,0%
1983	5	0,0%
1984	4	0,0%
1985	5	0,0%
1986	6	0,0%
1987	5	0,0%
1988	6	0,0%
1989	6	0,0%
1990	6	0,0%
1991	10	0,0%
1992	8	0,0%
1993	10	0,0%
1994	7	0,0%
1995	8	0,0%
1996	8	0,0%
1997	11	0,0%
1998	6	0,0%
1999	11	0,0%
2000	9	0,0%
2001	23	0,0%
2002	17	0,0%
2003	11	0,0%
2004	20	0,0%
2005	25	0,0%
2006	55	0,1%
2007	45	0,1%
2008	542	0,7%
2009	1 522	2,1%
2010	1 308	1,8%
2011	1 351	1,8%
2012	1 339	1,8%
2013	1 978	2,7%
2014	4 177	5,7%
2015	10 998	14,9%
2016	11 576	15,7%
2017	18 804	25,5%
2018	19 655	26,7%



**APÊNDICE 6 – SEGMENTAÇÃO DAS UNIDADES DE AL SEGUNDO A  
MODALIDADE, TITULARIDADE E EXPLORAÇÃO**

Critério: Modalidade		
Modalidade de Alojamento	N.º de Unidades de Alojamento (valor absoluto)	N.º de Unidades de Alojamento (valor relativo)
Apartamento	48 654	66,1%
Estab. de hospedagem	4 433	6,0%
Estab. de hospedagem - Hostel	637	0,9%
Moradia	19 915	27,0%

Critério: Titularidade		
Titularidade	N.º de Unidades de Alojamento (valor absoluto)	N.º de Unidades de Alojamento (valor relativo)
Arrendatário	16 802	22,8%
Cessionário	2 269	3,1%
Comodatário	6 753	9,2%
Donatário	49	0,1%
Mandatário	116	0,2%
Proprietário	45 119	61,3%
Usufrutuário	737	1,0%
Outro	1 794	2,4%

Critério: Exploração		
Tipo de Entidade	N.º de Unidades de Alojamento (valor absoluto)	N.º de Unidades de Alojamento (valor relativo)
Pessoa coletiva	26 531	36,0%
Empresário em nome individual	47 108	64,0%

**APÊNDICE 7 – SEGMENTAÇÃO DAS UNIDADES DE AL SEGUNDO A  
NACIONALIDADE**

# KEY PERFORMANCE INDICATORS EM ALOJAMENTO LOCAL

Critério: Nacionalidade		
País de Origem (proprietários/ titulares do n.º contribuinte)	N.º de Unidades de Alojamento (valor absoluto)	N.º de Unidades de Alojamento (valor relativo)
Portugal	70 411	95,62%
África do Sul	34	0,05%
Alemanha	199	0,27%
Angola	17	0,02%
Arábia Saudita	4	0,01%
Argélia	4	0,01%
Argentina	4	0,01%
Austrália	9	0,01%
Austria	14	0,02%
Barém	12	0,02%
Bélgica	153	0,21%
Brasil	89	0,12%
Bulgária	2	0,00%
Burquina Faso	1	0,00%
Camarões	4	0,01%
Canadá	30	0,04%
Catar	3	0,00%
Cazaquistão	2	0,00%
China	41	0,06%
Colômbia	1	0,00%
Dinamarca	12	0,02%
Egito	7	0,01%
Emirados Arabes Unidos	15	0,02%
Espanha	78	0,11%
Estados Unidos da América	57	0,08%
Filipinas	5	0,01%
Finlândia	6	0,01%
França	463	0,63%
Hungria	1	0,00%
Iémen	1	0,00%
Índia	6	0,01%
Irão	3	0,00%
Iraque	7	0,01%
Irlanda	226	0,31%
Islândia	1	0,00%
Israel	2	0,00%
Itália	19	0,03%
Japão	2	0,00%
Jordânia	4	0,01%
Libano	4	0,01%
Libia	1	0,00%
Lituânia	2	0,00%
Luxemburgo	17	0,02%
Malásia	4	0,01%
Malta	8	0,01%
Marrocos	4	0,01%
México	4	0,01%
Moçambique	3	0,00%
Nigéria	1	0,00%
Noruega	20	0,03%
Nova Zelândia	3	0,00%
Omã	2	0,00%
Países Baixos	118	0,16%
Paquistão	1	0,00%
Peru	1	0,00%
Polónia	28	0,04%
Quênia	1	0,00%
Reino Unido	1 265	1,72%
República Checa	3	0,00%
Roménia	1	0,00%
Rússia	21	0,03%
Santa Lúcia	1	0,00%
São Cristóvão e Neves	1	0,00%
Sérvia	1	0,00%
Singapura	9	0,01%
Síria	4	0,01%
Suécia	60	0,08%
Suiça	62	0,08%
Tailândia	3	0,00%
Tanzânia	1	0,00%
Timor Leste	1	0,00%
Tunísia	3	0,00%
Turquia	22	0,03%
Ucrânia	3	0,00%
Venezuela	2	0,00%
Vietname	4	0,01%
Zâmbia	1	0,00%

**APÊNDICE 8 – CORPO DO E-MAIL ASSOCIADO À DISSEMINAÇÃO DO  
QUESTIONÁRIO *ONLINE***

Assunto:

Pedido de Colaboração - Uso de Informação nas Tomadas de Decisão em Alojamento Local

Corpo de e-mail:

Exm@. Senhor@,

Bom dia.

Espero que este e-mail @ encontre bem.

Antes de mais, o meu nome é João Pardinha e encontro-me de momento a desenvolver o meu projeto de investigação científica para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento do Turismo (vertente de economia/ gestão) pela Universidade de Aveiro, subordinado à temática do uso de informação nos processos de tomada de decisão ao nível do Alojamento Local (AL).

A metodologia definida para o apuramento dos dados compreende a administração de questionários a proprietários-gestores de unidades de AL, cujo objetivo é avaliar se as tomadas de decisão são feitas com base em informação estratégica, sobre o próprio negócio ou o seu meio envolvente. Paralelamente, pretende-se apurar a opinião dos inquiridos face a uma listagem de indicadores (Key Performance Indicators - KPIs).

Desta feita, serve o presente para @ convidar a responder ao questionário que pode aceder através do link abaixo:

<http://questionarios.ua.pt/index.php/586595/lang-pt>

O preenchimento do questionário tem uma duração de cerca de 20 minutos.

O sucesso da presente investigação está dependente do número e qualidade das respostas ao mesmo, pelo que o seu contributo é muito importante! Como forma de agradecimento pelo tempo despendido, após o preenchimento deste questionário, ser-lhe-á endereçado um ficheiro com informação sobre a oferta de AL ao nível nacional desagregada por concelhos (produzido no âmbito desta investigação).

Em caso de alguma dúvida ou esclarecimento adicional, pode contactar-me via e-mail ([joao.pardinha@ua.pt](mailto:joao.pardinha@ua.pt)) ou telemóvel (XXXXXXX), sinta-se igualmente à vontade para partilhar comigo um contacto telefónico que eu devolverei a chamada.

Com os melhores cumprimentos,

João Pardinha